

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

На правах рукопису

ІВАННІКОВА МАРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 339.138:338.45

**МАРКЕТИНГ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 –
Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:

Куденко Наталія Володимирівна доктор економічних наук, професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Характеристика і еволюція концепції конкурентних переваг підприємства.....	11
1.2. Методи ефективного позиціонування товарів підприємства.....	35
1.3. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	56
Висновки до розділу 1.....	75
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ.....	77
2.1 Маркетинговий аналіз ринку продукції легкої промисловості України.....	77
2.2. Оцінка стану конкурентного середовища на ринку продукції легкої промисловості.....	100
2.3 Бенчмаркінг конкурентних переваг та ключових факторів успіху підприємства.....	116
Висновки до розділу 2.....	135
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	137
3.1. Маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг підприємства.....	137

3.2. Оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП.....	159
3.3. Лояльність споживачів в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	189
Висновки до розділу 3.....	208
ВИСНОВКИ.....	210
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	213
ДОДАТКИ.....	236

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України, а також особливості ринкової діяльності вітчизняних підприємств обумовлюють актуальність маркетингової складової у формуванні їх конкурентних переваг. Для реалізації ефективної маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності, спрямованих на задоволення потреб представників цільового ринку. Своєю чергою, досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній зі сфер діяльності має ґрунтуватися на системному управлінні. Як результат, управління маркетинговою діяльністю у внутрішніх процесах підприємства виступає координуючим початком, що формує й приводить у дію ресурси підприємства для досягнення його маркетингових та управлінських цілей.

Методологічні засади формування та маркетингового управління конкурентними перевагами знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, К. Макконелла, К. Штайльманна, Ю.А. Юданова, Р.А. Фатхутдінова, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова та ін. Проблеми формування конкурентних переваг та ключових факторів успіху як основи маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства також висвітлені в працях відомих українських економістів: Л.В. Балабанової, А.В. Войчака, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, О.В. Зозульова, Ю.Б. Іванова, В.Я. Кардаша, Н.В. Куденко, Т.В. Омеляненко, П.А. Орлова, А.Ф. Павленка, В.В. Пастухової, О.П. Сологуб, А.В. Федорченка, О.К. Шафалюка та ін. Методика використання збалансованої системи показників у його маркетинговій діяльності знайшла відображення в роботах

М. Портера, К. Прахалада, Б. Трейсі, Ф. Вирсема, Н. Анді, А. Кріса, К. Майка, М.О. Кизима, А.А. Пилипенка, В.А. Зінченка, А.В. Пешка та ін.

Однак не зважаючи на це, слід зазначити недостатність теоретичного обґрунтування особливостей поєднання засобів маркетингового стратегічного аналізу та збалансованої системи показників як не лише загальнокорпоративної, а й маркетингової системи управління конкурентними перевагами підприємства, що на практиці забезпечить їх узгоджену взаємодію з метою посилення ринкових позицій вітчизняних промислових підприємств.

Актуальність зазначених проблем, їх теоретична важливість, практична значущість для підвищення ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах сучасного розвитку економіки обумовили вибір теми дисертаційної роботи, постановку її мети і завдань, а також логіку дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно плану виконання науково-дослідних робіт кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Система маркетингових досліджень в економіці України» (державний реєстраційний номер 0107U001338). В межах даної теми автором визначено особливості застосування бенчмаркінгу як складової формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств легкої промисловості.

Проведені дослідження також є складовою науково-дослідних робіт, які виконувалися на кафедрі маркетингу ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», а саме: «Організаційно-економічний механізм формування стратегій розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0105U008952), «Маркетингова діяльність підприємств на ринку товарів та послуг» (державний реєстраційний номер 0113U002624). Особисто автором у межах названих тем досліджено процеси побудови прогресивних високо конкурентних кластерів й інших систем

маркетингового партнерства на основі врахування моделей споживчої поведінки, а також підходи до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є узагальнення теоретичних положень, а також розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств в умовах їх маркетингової діяльності на ринку легкої промисловості України.

Для досягнення поставленої мети дисертації було визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти та еволюцію концепцій конкурентних переваг підприємства;
- дослідити ключові методи ефективного позиціонування товарів підприємства;
- узагальнити сучасну практику оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити конкурентні переваги та способи взаємодії підприємств на ринку легкої промисловості на основі бенчмаркінгу з використанням маркетингового аналізу;
- дослідити особливості маркетингового забезпечення формування конкурентних переваг підприємств;
- удосконалити процедури інтегрованого оцінювання конкурентних переваг підприємства за збалансованою системою показників (методикою ЗСП);
- удосконалити методи організації та забезпечення процесів формування підприємством унікальної цінності пропонувань його кінцевим споживачам.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг підприємств у контексті їх маркетингової діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних положень і практичних інструментів маркетингового управління

конкурентними перевагами підприємств легкої промисловості України.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали праці провідних зарубіжних і вітчизняних науковців та фахівців з проблем економічної теорії, а також теорії менеджменту і маркетингу. Основні методи, які використовувалися при вирішенні поставлених завдань: теоретичного узагальнення, аналогії та абстрактно-логічний – у процесах узагальнення основних понять і категорій, що формують теоретичний базис дослідження; економіко-математичного, статистичного аналізу, моделювання – для оцінки ситуації на ринку легкої промисловості і у сфері маркетингової діяльності підприємств, що функціонують на ньому; кореляційно-регресійного аналізу, екстраполяції, бальної оцінки – при розробці підходу до визначення напрямків розвитку стратегічної маркетингової діяльності на основі визначення конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

Інформаційною базою дослідження стали вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, збірники наукових праць, доповіді, тези, тематичні дослідження), матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання та щорічники, звіти міжнародних організацій, асоціацій, експертні оцінки, а також результати власних досліджень автора, тематичні публікації в періодичній пресі, інформація мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці методичних підходів щодо застосування маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

– обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що

дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників;

удосконалено:

- процедури інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, що дозволяють підвищити результативність прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, які є характерними для сучасних ринків;

- методи організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості на основі формування ціннісної складової пропонувальних їх кінцевим споживачам;

- процеси структуризації та динамічного ранжування конкурентних переваг підприємства з урахуванням ринкових умов, які можуть використовуватися для побудови моделей поведінки споживачів продукції підприємства;

набули подальшого розвитку:

- методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині формування їх конкурентних переваг на основі моделей розвитку підприємництва і врахування чинників ринкового середовища;

- процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечують запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні підприємств та розвиток їх бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Узагальнені у дисертації теоретичні положення, сформульовані висновки і рекомендації створюють як наукові, так і практичні засади для підвищення ефективності процесів застосування маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

Прикладне значення наукових результатів дослідження підтверджено такими документами: методичні рекомендації щодо алгоритму

структуризації та динамічного ранжування їх за ефективністю економічних зв'язків підприємств з урахуванням ринкових умов та моделей споживчої поведінки, інтеграції зусиль і бізнес-процесів суб'єктів господарювання на різних етапах формування унікальної цінності пропонуваних кінцевим споживачам використані у ході проведення комплексного дослідження діяльності ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (довідка № 01/288 від 10.09.2015 р.); пропозиції щодо проведення бенчмаркінгового аналізу конкурентних переваг й ключових факторів успіху відповідно до мережевих моделей розвитку підприємницьких систем у легкій промисловості з метою оцінки стану їх конкурентного середовища, побудови конкурентної карти та визначення напрямів орієнтації підприємств міста в рамках кластерних утворень впроваджено в КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста» (довідка № 190-393/1 від 18.09.2015 р.); пропозиції та рекомендації щодо формування процедури інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників успіху, підвищення результативності моделей прогнозування ймовірності і наслідків нелінійних інновацій, формування прогресивних висококонкурентних кластерів й інших систем маркетингового партнерства враховані апаратом управління Асоціації «Укрлегпром» (довідка № 3-177 від 08.10.2015 р.).

Основні результати дисертації використовуються в навчальному процесі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетинг промислового підприємства», «Маркетинговий аудит», «Стратегічний маркетинг» та «Маркетинговий менеджмент» (довідка № 45-15/81 від 15.09.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного

матеріалу. В наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися і обговорювалися на всеукраїнських і міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 2006р.); «Маркетинг в малому та середньому бізнесі» (м. Полтава, 2007 р.); «Маркетинг у третьому тисячолітті» (м. Донецьк, 2007 р.); «Економічний і соціальний розвиток України XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 2008 р., 2009 р.); «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2008 р., 2012р.); «Маркетингові дослідження в Україні» (м. Луганськ, 2008 р.); «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 2008 р., 2009р.); «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 2010р., 2011р.); «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст» (м. Полтава, 2015р.).

Публікації. Основні положення і найвагоміші результати дисертації опубліковано у 25 наукових працях загальним обсягом 5,3 друк. арк., з них: 9 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у науковому фаховому виданні України, яке входить до міжнародних наукометричних баз, 1 – у зарубіжному виданні, 14 – у інших виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 34 таблиці на 30 сторінках, 47 рисунків на 26 сторінках, 23 додатки на 36 сторінках. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика і еволюція конкурентних переваг підприємства

Здатність підприємства досягти поставлених маркетингових цілей в умовах ринку, на якому воно функціонує, і на якому з аналогічними цілями функціонують інші учасники, характеризується поняттям «конкурентоспроможність».

Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Термін «конкурентоспроможність» може бути застосований до продукції (товару), підприємства(виробника), галузі (національної економіки). Кожна з цих категорій має суттєві відмінності та характерні риси, які підтверджують правомірність та доцільність такої їх диференціації. Узагальнюючим для всіх категорій є те, що вони відображають здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати свої функції на ринку та забезпечувати своєчасну реакцію на зміни потреб та побажань споживачів на певний проміжок часу в умовах конкурентного середовища.

Класичними роботами з аналізу конкуренції вважаються роботи Майкла Портера. Він стверджує, що суть конкуренції в будь-якій сфері діяльності фірми характеризується взаємодією п'яти основних сил, за яких формується прибутковість ринкової діяльності підприємства, здійснюється процес ціноутворення, визначається рівень витрат та розміри

капіталовкладень. Означені показники значно впливають на конкуренцію у відповідній галузі, а, отже, формують конкурентні переваги [160].

Шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємств розглядалися в працях багатьох зарубіжних та українських вчених. Окрім Майкла Портера питання конкуренції та конкурентоспроможності досліджували такі вчені, як Ж.-Ж. Ламбен, Азоєв Г.Л., Челенков А.П., Фатхутдінов Р.А., Балабанова Л.В., Василенко В.О., Ткаченко Т.І., Виханський О.С., Войчак А.В., Должанський І.З., Кардаш В.Я., Куденко Н.В., Павленко А.Ф., Пастухова В.В., Сокур О.П., Зозульов О.В. та деякі інші. Основні положення їх поглядів свідчать про те, що в останнє десятиліття ХХ сторіччя вивчення конкурентоспроможності виділилося в окремий напрям аналітичних досліджень в економічній теорії та практиці.

В свою чергу, у сучасних наукових публікаціях поряд з терміном «конкурентоспроможність» зустрічаються такі як «конкурентні переваги», «стратегічні та критичні фактори успіху», «фактори переваг», «ключові компетенції» тощо.

Аналіз літератури, присвяченої питанням конкурентоспроможності підприємств, їх конкурентним перевагам свідчить про те, у якості рушійного фактору конкурентної боротьби виступають саме конкурентні переваги. У основі конкурентних переваг лежать ресурси підприємства – фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні та ін. Цілеспрямовані зміни технології, перехід на нові види продукції, природно, спричиняють зміни в потребах таких ресурсів.

У результаті систематизації наведених у літературних джерелах визначення поняття «конкурентні переваги» (надалі - КП) нами угруповано їх за сутністю (змістом), що вкладається науковцями у цей термін (рис.1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «конкурентні переваги»
Джерело: адаптовано автором за [12, 14, 22, 26, 28, 102, 104, 106, 160, 202]

У таблиці 1.1 наведено варіанти визначень існують у межах кожного з виокремлених на рис.1.1 підходів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Теоретична сутність поняття «конкурентна перевага»

Підходи до визначення	Автор, джерело	Визначення терміна КП
1	2	3
За економічним і технологічним змістом	Портер Майкл [160]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства, продуктивність використання ресурсів.
	Азоев Г.Л., Челенков А.П. [12]	Концентрований прояв переваги над конкурентами у економічній, технічній організаційній сферах діяльності підприємства, які вимірюються економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка тощо).
Як лідируюча позиція підприємства на ринку	Ламбен Жан-Жак [106]	Характеристики або властивості (атрибути) товару чи товарної марки, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
	Балабанова Л.В. [14]	Сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі
	Войчак А.В. [28]	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
	Куденко Н.В. [102, 104]	Відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому перевершення конкурентів та завоювання стійких конкурентних позицій на цільовому ринку.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Фатхутдінов Р.А. [202]	Певні ексклюзивні цінності, властиві системі, висока компетентність підприємства в певній сфері діяльності або у випуску товару порівняно із підприємствами-конкурентами.
За виміром прихильності споживачів	Виханський О.С. [26]	Незмінний атрибут конкурентоспроможного товару та основний фактор стратегічного розвитку підприємства; це укладена в продукт цінність для споживача, що побуджує його цей продукт купувати.
	Пастухова В.В. [146]	Відображають не потенційні можливості підприємства, а реальні переваги в очах покупців, тому вони є головною метою і основним результатом його господарської діяльності
За змістом інноваційних заходів	Василенко В.О., Ткаченко Т.І. [22]	Будь-яке нововведення, що надає організації реальне збільшення її успіху на ринку
За комплексом дій	Белецька І.І. [18]	Це не тільки результат конструктивного мислення, можливості підприємства випереджувати своїх конкурентів; наслідок відмінностей в операційній ефективності, але й здатність приваблювати споживачів та й утримувати їх відданість; нововведення, яке призводить до приросту успіху від підприємницької діяльності; індикатор стану підприємства у конкурентному середовищі.

М. Портер наприкінці XX ст. детально проаналізувавши конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринках, довів, що вона залежить, в основному, від факторів, що сформувалися в країні. Виділивши такі фактори, як наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, розходження в практиці управління підприємствами,

М.Портер вважає, що жоден із факторів, взятий окремо, не може охарактеризувати, що саме впливає на успіх чи неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги розглядаються ним як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів [160].

Один із найбільш відомих представників європейської маркетингової школи - професор Жан-Жак Ламбен - у своїх працях розглядає шляхи досягнення конкурентоспроможності підприємства через формування конкурентних переваг. Конкурентна перевага співвідноситься ним із характеристиками або властивостями (атрибутами) товару чи торгової марки, що забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Ці характеристики або властивості можуть бути найрізноманітнішими та мати відношення як до самого товару та супроводжувати його необхідними чи додатковими послугами, так і застосовуватися до способів виробництва, дистрибуції чи продажу. А перевага над конкурентами є відносною, оскільки вона встановлюється шляхом порівняння з найкращим серед конкурентів на даному товарному ринку чи в даному його сегменті [106, с. 368].

Жан-Жак Ламбен виділяє такі категорії конкурентних переваг відповідно до природи, яку вони забезпечують:

- конкурентна перевага, заснована на якості,
- конкурентна перевага, що формується шляхом покращення якості,
- яка містить в собі відмінні властивості, що являють підвищену цінність для споживача.

Конкурентна перевага, заснована на витратах, обумовлюється перевагою підприємства в питаннях контролю над рівнем цін та витрат, а також адміністрування та управління товаром, що є найбільш цінним для споживача, оскільки призводить до зниження собівартості товару. Ці дві конкурентні переваги мають різну природу і різне походження, частіше всього несумісні по причині того, що для них потрібні досить різні умови та особливості виробництва.

Поряд із визначеннями конкурентних переваг класичними американськими та європейськими школами формується певна думка українських та російських вчених.

Г.Л. Азоев вважає, що конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційних

сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу тощо). На думку авторів, це визначення стосується узагальнюючого результату, що виходить від усіх можливих конкурентних переваг, а не від одиної конкурентної переваги в окремій сфері діяльності [12, с. 48].

Російський вчений-економіст Виханський О.С. автор видання «Стратегічне управління», визначає конкурентну перевагу як незмінний атрибут конкурентоспроможного товару та основний фактор стратегічного розвитку підприємства. За його визначенням, конкурентна перевага товару – це укладена в продукт цінність для споживача, що спонукає його цей продукт купувати. Питання про створення конкурентної переваги продукту та її утриманні передбачає аналіз відносин та взаємодії трьох суб'єктів ринку: підприємства, споживача та конкурентів [26].

Думки українських вчених-економістів, які присвячують свої дослідження конкурентоспроможності підприємства та стратегічному управлінню дещо різняться.

Так у своїх працях, присвячених управлінню конкурентоспроможністю підприємства, академік Балабанова Л.В. визначає конкурентну перевагу як одну із основних характеристик конкурентоспроможності – стратегічного характеру. Функціонування підприємства за наших часів висуває на перший план вирішення ряду питань, що пов'язані з вибором та закріпленням частки ринку, формуванням конкурентних переваг підприємства. Тобто конкурентна перевага має стратегічний характер і є найважливішим показником конкурентоспроможності підприємства будь-якого рівня [14,с.22]. Розглядаючи поняття конкурентної переваги, вона приділяє увагу формуванню ключових факторів успіху, і визначає, що конкурентна перевага – це сукупність ключових факторів успіху, які дозволяють забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

На думку відомого професора Куденко Н.В., конкурентна перевага визначається як показник, що забезпечує перевершення конкурентів на цільовому ринку та наділена такими характерними рисами: забезпечує підприємству унікальну конкурентну позицію; має бути стійкою, тобто такою, яку підприємство могла б утримувати протягом певного часу; повинна бути складною для копіювання з боку конкурентів та послідовників; повинна забезпечувати підприємству найвищу можливу прибутковість у межах цільової галузі, має свій життєвий цикл, який утримує етапи формування, успішного використання та втрачання конкурентних переваг [102, 104].

Проведене дослідження щодо теоретичної сутності поняття «конкурентні переваги» дозволили нам дістатися таких висновків:

1. Термінологія конкурентних переваг характеризується багатоваріантністю визначень, у яких вони розглядаються:

- за їх економічною та технологічною складовими,
- як лідируюча позиція підприємства на ринку,
- за виміром прихильності споживачів до продукції підприємства,
- за змістом окремих інноваційних заходів,
- за комплексом дій підприємства на ринку.

Усі наведені трактування доповнюють одне одного, тому що кожен із авторів розглядає дане поняття під різним кутом зору.

2. Конкурентні переваги відіграють важливу роль у стимулюванні чесної, добропорядної, здорової конкуренції, зміцненні конкурентних позицій підприємства на ринку товарів та послуг, підвищенні рівня розвитку певної галузі і рівня експортоспроможності національної продукції загалом.

3. Конкурентні переваги базуються:

- на постійному використанні нововведень;
- пошуку нових, більш досконалих форм товару, що випускається;
- поліпшенні якості товару на всіх етапах його розвитку та продажу;

- встановленні високих цін на нові товари до появи на ринку аналогічних товарів, виготовлених конкурентами;
- сервісному обслуговуванні постачальників, споживачів, тощо.

Такі конкурентні переваги сьогодні перебувають під пильною увагою законодавства, оскільки вони безпосередньо стосуються низки відносин, що є об'єктом правового регулювання.

4. Достатньо поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, що створюють для підприємства певну перевагу над її безпосередніми конкурентами.

5. Лише незначна кількість науковців трактують конкурентну перевагу як комплексні дії та заходи підприємства, спрямовані на перспективу у переважанні над конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ – за рахунок реалізації більш дешевої продукції або завдяки пропозиції високоякісних продуктів із набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

6. Викладений нами аналіз підходів до трактування надав змогу запропонувати власне визначення, за яким конкурентна перевага – це результат власної ініціативної та інноваційної діяльності підприємства за умови відносної сталості його розвитку, який впливає на рівень конкурентоспроможності його товарів та послуг через їх якісні та унікальні споживчі характеристики, що регулюються низкою законодавчих актів та забезпечують йому лідируючу позицію на ринку і належний рівень лояльності споживачів.

Водночас, більшість авторів у своїх визначеннях тісно пов'язують між собою конкурентні переваги та ключові фактори успіху і не виокремлюють особливості кожного з цих понять.

За результатами опрацювання джерел інформації визначено, що доцільним буде виокремити та дещо розрізнити ці два поняття, оскільки на основі визначених конкурентних переваг (КП) підприємство формує ключові фактори успіху (КФУ), які характеризують найбільш вагомі та діючі важелі

утримання конкурентної позиції на ринку відносно основних конкурентів. У табл. 1.2 наведено теоретичний зміст поняття КФУ, що отриманні у процесі розгляду їх у наукових джерелах з означеної проблематики.

Таблиця 1.2

Теоретичний зміст поняття «ключові фактори успіху»

Автор, джерело	Визначення терміну КФУ	Особливості визначення
Аакер Д. [102]	Ключові фактори успіху – це активи й компетенції підприємства, які необхідні для успіху на ринку.	Наявність активів підприємства й компетенцій
Дженстер Пер, Хассі Девід [37]	Під критичними факторами успіху розуміються базові внутрішні або зовнішні умови реалізації стратегії фірми (наприклад, сприятливе ставлення споживачів, конкурентні дії) або ті властивості чи ресурси (людські, фінансові), якими вона повинна оволодіти.	Необхідні внутрішні та зовнішні умови для реалізації стратегії підприємства на ринку
Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. [198]	Ключові фактори успіху - сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.	Чинники досягнення стратегічного успіху
Міщенко А.П. [123]	Галузеві ключові фактори успіху – це ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, що кожна підприємство повинна забезпечувати (чи прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною.	Дії щодо реалізації конкурентної стратегії
Куденко Н.В. [102]	Ключові фактори успіху в галузі – це ті фактори, які забезпечують успішну прибуткову діяльність підприємства в даній галузі. Від них залежить фінансовий успіх та конкурентоспроможність підприємства.	Чинники успішної прибуткової діяльності підприємства в галузі
Прахалад К., Хемел Г. [8]	Ключова компетенція – це особливі навички або технологія, що створює унікальну цінність для споживача. Спеціальні навички фірми в значній мірі виражені в колективному знанні її працівників та процедурах, що визначають характер їх взаємодії. Такі ключові компетенції можна розглядати як першопричину конкурентної переваги фірми.	Ключові компетенції – підґрунття для досягнення КФУ

Видатні міжнародні фахівці з питань стратегічного менеджменту та конкурентного аналізу Дженстер Пер, Хассі Девід визначають, що під критичними факторами успіху розуміються базові внутрішні або зовнішні умови реалізації стратегії фірми (наприклад, сприятливе ставлення споживачів, конкурентні дії) або ті властивості чи ресурси (наприклад, людські фінансові), якими вона повинна оволодіти [37, с. 54].

Куденко Н.В. стверджує, що від ключових факторів успіху залежить фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Ключові фактори успіху – це обов’язкові фактори, які мають бути притаманні підприємствам даної галузі для їх успішного функціонування в ній [102, с. 204]. Завдяки оцінці сильних та слабких сторін в процесі оцінювання ключових факторів успіху підприємства постає можливим визначитися із ключовими компетенціями підприємства та його конкурентними перевагами [102, с. 207].

Відома український науковець у галузі стратегічного управління Пастухова В.В у своїй монографії «Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність» визначає, що передумовою досягнення підприємницького успіху є здатність підприємства до трансформації його загального потенціалу на потенціал успіху, що значною мірою обумовлює унікальність його стратегії. Підприємства можуть досягти успіху при вмілому використанні власних сильних сторін згідно з тими можливостями, які надає зовнішнє середовище. А успіх підприємства визначається взаємодією певних внутрішніх і зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів успіху підприємства відносяться можливості ринку, споживчий рейтинг підприємства, конкурентна позиція тощо. До внутрішніх факторів відносяться ефективна стратегія, потенціал, організаційна культура, якість товару, ділова та маркетингова активність, які і становлять фактори успіху підприємства [146, с.72].

На думку Міщенко А.П., галузеві ключові фактори успіху є діями щодо реалізації стратегії, конкурентних можливостей, результатів діяльності,

які кожне підприємство повинно забезпечувати (чи прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможним [123, с.89].

За визначенням Омеляненко Т.В., до ключових факторів належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на його стратегічний успіх [134, с. 121].

Наведені погляди дозволили нам визначити, що між конкурентними перевагами підприємства та його ключовими факторами успіху існує певний зв'язок, зміст якого відображений на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Взаємозв'язок факторів успіху, конкурентного потенціалу та конкурентних переваг підприємства

Джерело: адаптовано автором за [134]

Спираючись на думку відомих економістів у галузі цих досліджень, нами було сформовано власне бачення проблеми, яке обумовлює зміст трактування та формування ряду ключових факторів успіху, які є визначальними характеристиками потенціалу та можливостей підприємства та різнять його від конкурентів. Конкурентні переваги можуть бути скопійовані конкурентами та відтворені, що спричинить нездатність споживачів виділити з-поміж великої кількості підприємств, що випускають споріднену продукцію саме ті її властивості, які характеризуються спрямованістю на задоволення потреб споживачів.

Ключові фактори успіху на відміну від конкурентних переваг носять більш конкретний характер та визначають перспективи розвитку підприємства за умови їх активізації в подальшому, оскільки підприємство має бути здатним втілити їх у діяльність. Саме тому конкурентні переваги є першочерговими у послідовному процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони формують ключові фактори успіху, мають бути властиві тільки одному підприємству, але мати загальногалузевий характер та надавати йому особливих ознак з метою завоювання лідируючих позицій на ринку та задоволення потреб споживачів. Тобто ключові фактори успіху є відповідним індикатором рівня стратегічного успіху підприємства на ринку.

На нашу думку, ключові фактори успіху – це риси тих конкурентних переваг підприємства, яким притаманний галузевий характер та які постають спільним стратегічним орієнтиром для всіх підприємств певного ринку товарів. З часом ключові фактори успіху під впливом змін загальної економічної ситуації на ринку можуть змінюватись. А тому важливим стратегічним завданням є їх визначення на ринку відповідного товару з урахуванням наявних і прогнозованих умов розвитку та внутрішньої конкуренції.

Характерною ознакою конкурентних переваг є їх неоднорідність та здатність різнитися між собою за певними ознаками. Така їх відмінність

створює потребу у певній їх класифікації за різноманітними характерними ознаками. Як конкурентні переваги, так і ключові фактори успіху істотно різняться за своєю природою, ступенем стабільності й характером прояву. Окремі види конкурентних переваг та ключових факторів успіху визначають ринкові можливості підприємства та найбільш доцільні стратегічні завдання щодо їх реалізації.

У сучасній економічній літературі виокремлюється декілька класифікаційних ознак конкурентних переваг. Так, Портер М.[160] характеризує конкурентні переваги за ознаками здатності бути скопійованими конкурентами: переваги низького порядку (нестійкі) та переваги високого порядку (стійкі). Перші належать до тих, які конкуренти можуть легко відтворити (наприклад, доступні фактори виробництва, характерні шляхи реалізації), другі – містять в собі особливості роботи керівництва підприємства в процесі виробництва та реалізації продукції, спрямовані на вдосконалення його корпоративної та управлінської діяльності. Копіювання переваг високого порядку конкурентами видається значно складніше.

Недоліком такої класифікації є те, що будь-яка нестійка перевага може набути характеру стійкості завдяки, наприклад, застосуванню інтелектуальної власності у вигляді новітніх підходів та поглядів керівництва конкретного підприємства щодо організації відповідних бізнес-процесів. Натомість кожна стійка перевага може перетворитися на нестійку, наприклад, внаслідок проведення конкурентної розвідки.

Більш детальна класифікація наведена у працях російського економіста Фатхутдінова Р. [202], який поділяє їх за змістовим характером факторів:

- економічні,
- техніко-технологічні,
- організаційні,
- управлінські,
- маркетингові,

- соціально-психологічні,
- природно-кліматичні,
- географічні,
- екологічні.

Перевагою такого підходу є широкий спектр спеціалізації, що надасть змогу підприємству знайти для себе хоча б в одному з цих напрямів власні конкурентні переваги.

За характером джерела класифікують конкурентні переваги Азоєв Г.Л. і Челенков А. [12], виокремлюючи ще такі класифікаційні ознаки:

- ініціатор;
- термін дії;
- характер динаміки;
- рівень ієрархії;
- сфера прояву.

Дещо зміщується погляди українських науковців., Так, професор Куденко Н.В. стверджує, що конкурентні переваги характеризуються наступними відмінними рисами: унікальність, стійкість, забезпечення підприємству сильної ринкової позиції, забезпечення підприємству найвищої прибутковості у цільовій галузі [102, с. 389]. Втім, дуже слушною є пропозиція професора Куденко Н.В. щодо класифікаційної ознаки конкурентних переваг відносно їх життєвого циклу. який містить три етапи:

- формування;
- успішного використання (успіху);
- втрачання конкурентних переваг.

Має авторка і відмінну думку щодо видової класифікації конкурентних переваг, за якою конкурентні переваги поділяються на організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, тобто стейкхолдерами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види конкурентних переваг за сферами прояву

Види конкурентних переваг	Характерні риси та показники, що їх формують
1	2
Організаційні	Рівень мобільності підприємства Розміри підприємства Дослід ринкової діяльності Фінансові результати Ефективність менеджменту
Функціональні	Функціональні служби підприємства Імідж підприємства Рівень проникнення на ринок Знання споживачів Цінова, товарна, розподільча стратегії та стратегія просування Якість товару Сервісна політика Кваліфікація управлінського, виробничого та торгового персоналу Ефективність виробничої діяльності
Засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями	Імідж підприємства Система взаємовідносин із контактними аудиторіями (фінансові підприємства, торговельні посередники, конкуренти, постачальники, державні установи)

Джерело: Складено автором за [102, с. 392]

Узагальнені класифікаційні ознаки (джерело походження, ступінь відтворюваності, характер динаміки, вагомість, стійкість до копіювання, метод або спосіб одержання переваги, фактори та суб'єкти, рівень ієрархії, етап життєвого циклу, сфера прояву, зміст фактору, метод конкуренції, вид отриманого ефекту, тривалість дії тощо) та види конкурентних переваг наведено на рис. 1.3.

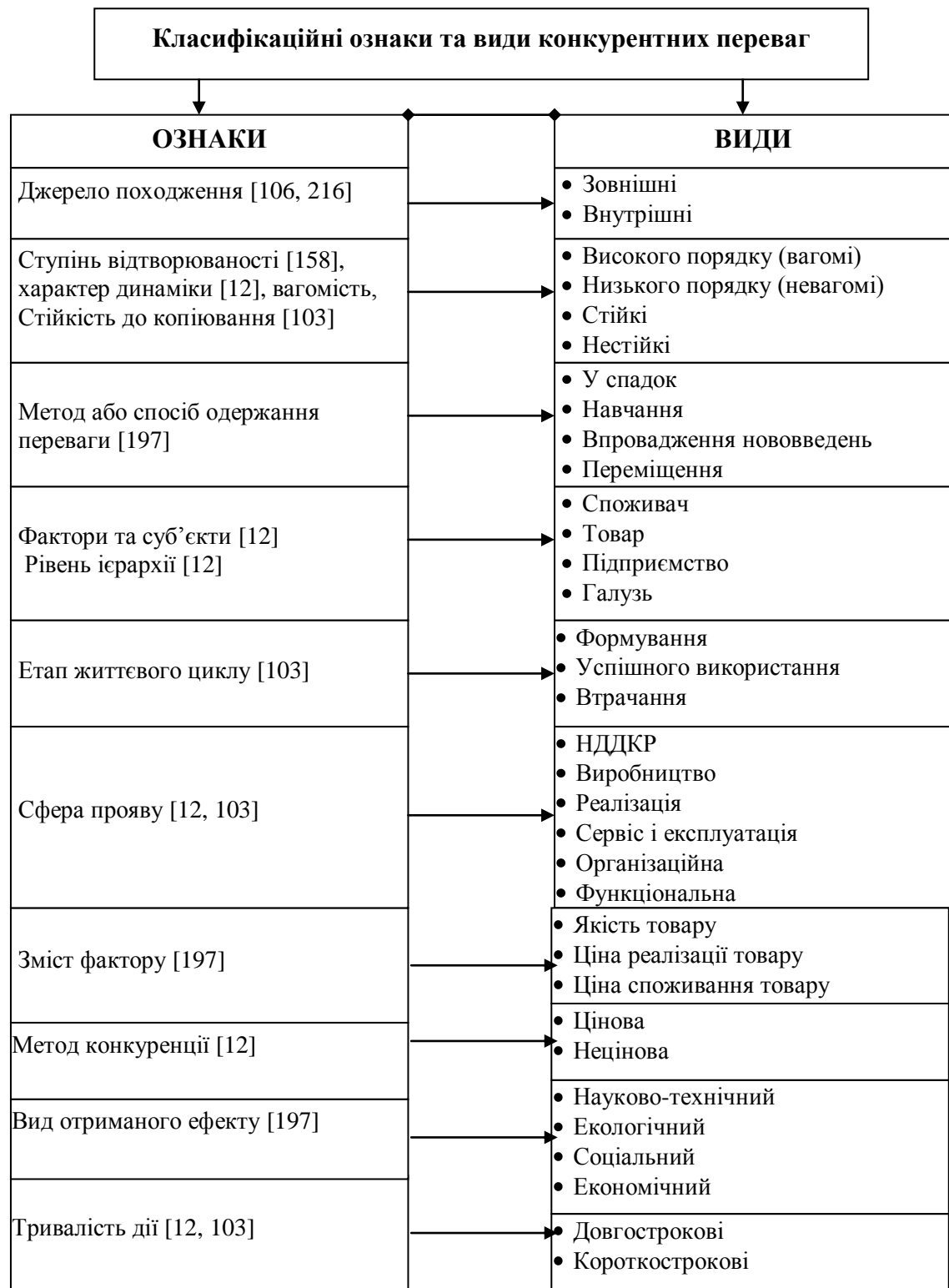


Рис. 1.3. Існуюча класифікація конкурентних переваг
Джерело: Адаптовано автором за [12, 103, 106, 158, 197, 216]

Проведений аналіз наукової літератури дозволив сформулювати власні авторські погляди, за якими удосконалені та доповнені існуючі класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг (рис.1.4).

Класифікаційні ознаки та види конкурентних переваг	
Ознаки	Види
Джерела створення та стійкість до відтворення	<ul style="list-style-type: none"> • Переваги низького рівня • Переваги високого рівня • Переваги найвищого рівня
Кількість джерел створення	<ul style="list-style-type: none"> • Обмежені • Комплексні
Конкурентні цінності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • Ресурсні (засновані на матеріальних ресурсах) • Ринкові (засновані на нетоварних ресурсах)

Рис. 1.4. Інноваційні підходи до класифікації конкурентних переваг
Джерело: Побудовано автором

Так, потребують уточнення види конкурентних переваг за джерелами створення, стійкістю до відтворення конкурентами та сферою прояву.

Нами пропонується, окрім переваг високого та низького рівня, запропонованих М.Портером та Г.Азоєвим, виокремити і конкурентні переваги найвищого рівня, мотивуючи це наступними судженнями:

1. Конкурентні переваги «низького рівня» можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (внаслідок використання дешевої робочої сили, забезпеченості широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку.

2. Конкурентні переваги «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій

діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування).

3. Конкурентні переваги «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і окремих видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, воно повинно приділити головну увагу другій і третій групі переваг. Переваги «низького рівня» не можуть створювати достатньо надійних та стабільних засад для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають екзогенний характер і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення.

Значно більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги та сферою прояву на її стійкість впливає також і кількість таких джерел. Нами пропонується за наведеною ознакою виокремити обмежені та комплексні конкурентних переваг.

Чим складнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим меншою є ймовірність її копіювання та тим тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє тут також і постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства - від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні постійні зміни, вдосконалення, нововведення тощо.

В умовах впровадження сучасної концепції маркетингу підприємства відчують потребу у нових підходах щодо досягнення конкурентоспроможності та отримання необхідних конкурентних переваг. У межах сучасної маркетингової парадигми промисловий та споживчий маркетинг набувають нового рівня та значення. Якщо дотепер промисловий маркетинг змінювався під впливом споживчого, то сучасний стан інноваційного розвитку промисловості, виробництво товарів із новітніми технологіями споживання, визначають першочергову роль промислового маркетингу. Мета споживчого маркетингу на сучасному етапі полягає у формуванні попиту споживачів на інноваційну продукцію, просуванні переваг у користуванні новітніми товарами. Отже, тенденції промислового ринку визначають тенденції споживчого. На промисловому ринку найбільш конкурентоспроможними постають ті підприємства, що запроваджують новітні технології, а їх конкурентними перевагами частіше стають нематеріальні ресурси.

За визначених умов пропонується розглядати конкурентні переваги за ресурсним рівнем конкурентних позицій підприємства у наступному вигляді:

- конкурентні переваги, засновані на матеріальних ресурсах (ресурсні);
- конкурентні переваги, засновані на нематеріальних ресурсах (ринкові).

Перша група конкурентних переваг характеризує результат виробничо-господарської діяльності – продукцію підприємства та має безпосереднє відношення до характеристик, що визначають її конкурентоспроможність: якість, ціна споживання, упаковка, післяпродажний сервіс, асортимент продукції тощо.

Друга група конкурентних переваг нетоварного характеру визначається потенційною можливістю, якістю організації та реалізації видів діяльності підприємства. До них віднесені нематеріальні ресурси, інтелектуальні ресурси, система взаємовідносин і організаційні ресурси (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Конкурентні переваги, засновані на нематеріальних ресурсах
Джерело: Побудовано автором

На відміну від конкурентних переваг, заснованих на нематеріальних ресурсах, ресурсні переваги безпосередньо визначаються процесами виробництва та реалізації продукції підприємства. Однак, між наведеними видами конкурентних переваг існує синергічний ефект, оскільки рівень розвитку виробництва, організаційна культура визначають параметри якості та вартісні характеристики продукції, а отже і конкурентні переваги товарного характеру. Водночас, якість продукції та ціна споживання визначають відповідний рівень цінності для споживачів.

Тобто, основними умовами формування та підтримки ринкових конкурентних переваг є:

- прагнення керівників до удосконалення та інноваційного розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства;

- формування комплексу конкурентних переваг за умови синергії всіх складових системи цінностей для споживача (від виробництва до споживання);

- застосування відповідних маркетингових технологій, таких як брендинг, засоби комунікацій (зокрема, нестандартних - BTL), система елементів процесу обслуговування (передусім, маркетинг взаємовідносин);

- розвиток і удосконалення джерел підтримки стабільності конкурентних переваг, у тому числі інвестиційних.

Запропонована у науковій літературі, класифікація ключових факторів успіху здійснюється за ознаками в залежності від сфери застосування, за джерелами походження, за можливостями реалізації [134 с. 123]. У той же час за своїм характером та існуючим взаємозв'язком між конкурентними перевагами та ключовими факторами успіху, спрямованими на стратегічний успіх підприємства, пропонується розглядати останні за ознаками, що формують стратегічні фактори успіху та ключові компетенції підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікаційні ознаки та види ключових факторів успіху

Ознака класифікації	Види КФУ
<i>Існуючі у науковій літературі [102, 13]</i>	
За сферою застосування	<ul style="list-style-type: none"> • загальні • специфічні
За джерелами походження	<ul style="list-style-type: none"> • ринкові • ресурсні
За можливостями реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • інструментальні • неінструментальні
<i>Удосконалені та запропоновані автором</i>	
За рівнем стратегічного спрямування	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічні • тактичні • операційні
За змістом ключових компетенцій	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішні • зовнішні • динамічні здібності

Стратегічні фактори успіху включають ті складові, що мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом. Вони визначаються чинниками зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно може випередити конкурентів після досягнення відповідних конкурентних переваг. Тактичні фактори успіху включають конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно переважає або буде переважати у найближчий період основних конкурентів.

Ключові фактори успіху являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. У такому випадку ресурси підприємства приймають форму ключових факторів успіху, якщо відбір і комбінація здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Саме тому успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від трьох базових груп ключових факторів успіху – внутрішніх, зовнішніх та динамічних здібностей.

Саме низькі динамічні здібності, нездатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти знаннями, є однією з найбільш значимих причин слабкої конкурентної позиції підприємств. Підприємство, що прагне до лідерства, повинно забезпечувати високий інноваційний потенціал у маркетингу, розробці продуктів, управлінні відносинами з клієнтами, виробництві, логістиці, управлінні персоналом і т. ін.

Під внутрішніми й зовнішніми ключовими факторами успіху слід розуміти тільки такі фактори, які забезпечують підприємству істотні, граничні конкурентні переваги й не можуть бути легко скопійовані конкурентами. Як правило, це фактори, для створення яких потрібен значний період часу й досвід роботи в певній галузі.

До внутрішніх ключових факторів успіху можна віднести такі:

- НДР (НОУ-ХАУ, унікальні технології, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію);
- добре відпрацьовані й ефективні бізнес-процеси (наприклад, управління проектами, якістю, збутом, а також маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу);
- наявність кваліфікованого персоналу, який не легко знайти на ринку праці й на підготовку якого потрібне значний час.

До зовнішніх ключових факторів успіху відносяться:

- зв'язки з постачальниками й споживачами (агентами, дилерами й дистриб'юторами);
- можливості лобіювання (зв'язки з органами державного керування); здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, у найкоротший термін і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами й інвесторами).

Підставою для формування конкурентних переваг і ключових факторів успіху будь якого підприємства в умовах ринкового середовища стає відома концепція ключових факторів успіху К. Прахалада та Г. Хемела [8], за якою компетенції визначаються як особливі навички або технології, що створюють унікальну цінність для споживача. А стратегічний успіх у значній мірі залежить від можливості управляти на підприємстві конкурентними перевагами та ключовими факторами успіху.

Дослідження цієї складової надало змогу визначити основні маркетингові інструменти, які необхідно застосувати в процесі управління конкурентними перевагами підприємства та ключовими факторами успіху.

Так, Барабась Д.О. [16] у своїх дослідженнях визначає аналіз середовища та підприємства, розробку та реалізацію конкурентних стратегій як складових системи управління конкурентними перевагами, а їх особливостями визначає оцінку потенціалу підприємства в поєднанні із складовими зовнішнього середовища, що визначають наявність стратегічної орієнтації в процесі управління.

Терещенко М.А. [190] систематизує чинники впливу на управління конкурентними перевагами підприємств шляхом розподілу їх на три групи: чинники, стимулюючі розвиток підприємств на ринку; чинники, стримуючі їх розвиток, і чинники нейтрального характеру.

У працях Лепи М.М. [107] обґрунтовано використання маркетингового підходу в управлінні промисловими підприємствами. Такі складові управління конкурентними перевагами формують концептуальну модель управління підприємствами шляхом розробки нових і удосконалення задач стратегічного, поточного і оперативного управління, заснованих на проведенні маркетингових досліджень ринкового середовища і внутрішніх можливостей підприємства на базі широкого застосування економіко-математичних методів та інформаційних технологій підтримки управлінських рішень

Полтавська Є.О. [155] у своїх дослідженнях наголошує на необхідності використання принципу системності при побудові концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства через формування системи основних принципів управління конкурентними перевагами підприємства, а саме: адаптивності, гнучкості, інтеграції, динамічності, системності і комплексності, інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг.

Під час аналізу наукових праць ми дійшли висновку, що попередні дослідження недостатньо розкривали вплив та значущість саме маркетингових складових в управлінні конкурентними перевагами підприємства. А формування їх для кожного підприємства здійснюватиметься із застосуванням загальновідомих методик стратегічного аналізу.

1.2. Методи ефективного позиціонування товарів підприємства

В умовах жорсткої конкурентної боротьби і ситуації на ринку, що швидко змінюється, сучасні підприємства повинні не тільки приділяти увагу внутрішньому своєму стану, але й вивчати зовнішнє середовище, у якому вони працюють. Адже в ході вивчення зовнішнього середовища вони матимуть змогу оцінити не тільки ситуацію в державі, на ринку, але й чіткіше визначити коло своїх споживачів та мати уявлення про наявність та стан підприємств-конкурентів з метою зміцнення своїх конкурентних позицій.

Прискорення змін у навколишньому середовищі, формування нових запитів споживачів, зростання конкуренції, поява нових можливостей для підприємств, широка доступність сучасних технологій і ряд інших причин призвели до різкого зростання та активізації уваги підприємства до конкурентного позиціонування в процесі стратегічного управління.

Можливості конкурентного позиціонування певного промислового товару визначаються і обмежуються його технічними характеристиками й властивостями. Шляхами до формування ефективно конкурентної позиції товарів підприємства постають методи стратегічного аналізу, оскільки саме за їх використання здійснюється аналіз потреб і переваг існуючих клієнтів, визначається товарна пропозиція конкурентів. Процес позиціонування товарів дозволяє знайти невикористані ринкові можливості, виділити певні переваги і характеристики товару, створити ту якість, що й формує конкурентну перевагу. В теорії і практиці існують різні методи оцінки й аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку, спрямовані на підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємства у частині формування їх конкурентних переваг на основі моделей розвитку підприємництва і врахування чинників ринкового середовища.

У таблиці 1.5 наведено результати аналізу найбільш відомих і розповсюджених у практичній діяльності підприємств методів проведення досліджень та оцінювання конкурентної позиції підприємства, до яких віднесено модель М.Портера, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), методи аналізу конкурентного середовища (LOTS, STEP, PEST), модель Бостонської консультативної групи (BCG), модель McKinsey, метод експертного оцінювання, збалансована система показників (ЗСП), фінансово-економічний аналіз.

Таблиця 1.5

Методи ефективної оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку

Метод	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі
1	2	3
<i>Методи, що характеризують ринкові позиції та вплив зовнішніх факторів</i>		
PEST	Зовнішнє середовище маркетингу: політико-правове; економічне; соціально-культурне; технологічне	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
STEP		
GETS		
SWOT-аналіз	Можливості підприємства: - сильні та слабкі сторони; Ринкова ситуація: - можливості та загрози	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
Модель М.Портера	Структура й динаміка діючих конкурентів: потенційні конкуренти; вплив товарів-замінників; роль постачальників у галузі; роль споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів визначаються показники: ринкова частка, рентабельність виробництва
<i>Методи, що характеризують рівень внутрішніх факторів розвитку</i>		
LOTS	Існуюче положення; стратегії діяльності; довгострокові та короткострокові цілі; кадровий потенціал та організація менеджменту	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
Модель BCG	Темпи зростання секторів бізнесу; Відносна частка продукції на ринку	Обсяги продажу; Питома частка витрат
Модель McKinsey	Привабливість ринку; Конкурентні позиції підприємства на ринку	Змінні привабливості ринку та відносної переваги підприємства на ринку

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Експертного оцінювання	Складові маркетингу: товар; ціна; канали збуту; просування продукції на ринок	За кожним фактором обираються свої змінні
Бенчмаркінг	Розрахунок та порівняння основних показники діяльності конкурентів залежно від поставлених цілей	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
<i>Методи, що характеризують фінансово-економічні та організаційні можливості</i>		
Фінансово-економічний аналіз	Виокремлюються групи показників: ліквідність; управління активами; заборгованість; рентабельність	Для кожної групи показників визначаються коефіцієнти
BSC	Традиційні фінансові показники і чинники; успішність роботи із клієнтами; оптимальність внутрішніх бізнес-процесів; загальна компетентність персоналу підприємства	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором

Джерело: узагальнено автором

Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку угрупованні нами залежно від показників і змінних, що досліджуються за наступними трьома групами:

- методи, що характеризують ринкові позиції підприємства та вплив зовнішніх факторів на рівень їх конкурентних переваг;
- методи, що характеризують рівень внутрішніх факторів розвитку підприємства та їх вплив на конкурентні переваги;
- методи, що характеризують фінансово-економічні та організаційні можливості підприємства утримати конкурентні переваги.

Оскільки перелік наведених методів є рекомендованим для проведення стратегічного аналізу підприємства, виникає проблема щодо вибору найбільш доцільних з них для визначення конкурентних переваг підприємства. З метою актуалізації та обґрунтованості застосування методів у процесі оцінки конкурентних переваг, нами було здійснено їх ранжування

за наступними ознаками: основні напрями аналізу; показники і методики аналізу; переваги і недоліки методу; обґрунтування пріоритетності методу.

Методи першої групи (PEST, STEP, GETS) характеризують ринкові позиції підприємства та визначають вплив зовнішніх факторів на його конкурентні переваги. За своїм змістом та методичною послідовністю вони спрямовані на вирішення одного завдання, а різняться тільки послідовністю факторів, що досліджуються:

- PEST - політичних (P - political), економічних (E - economy), соціальних (S - society), технологічних (T- technology);
- STEP - соціальних (S - society), технологічних (T- technology), економічних (E - economy), політичних (P - political);
- GETS - урядових (G - government), економічних (E - economy), технологічних (T- technology), соціальних (S - society).

Основні положення методів аналізу зовнішнього середовища формуються на таких принципах:

- системність стратегічного аналізу кожної з чотирьох вказаних компонент, оскільки всі вони тісним і складним чином взаємопов'язані;
- право на існування мають й інші компоненти зовнішнього середовища, які обираються керівництвом з огляду на особливості діяльності підприємства.

Послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища за визначеними методами є такою:

- 1) визначається перелік основних стратегічних чинників, які мають високу вірогідність реалізації й дії на діяльність підприємства;
- 2) оцінюється важливість кожної події для даного підприємства шляхом надання йому певного вагового значення від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума вагових значень повинна дорівнювати одиниці.
- 3) розраховується зважена оцінка, результат якої свідчить про рівень впливу чинників на діяльність підприємства.

Аналізуючи переваги та недоліки методів, що характеризують ринкові позиції підприємств та вплив зовнішніх факторів, узагальнено:

- методи PEST, STEP та GETS як недолік не визначають взаємозв'язок між внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, натомість, використовуються як інформаційна база для стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища;

- метод SWOT-аналізу недостатньо адаптується до постійних змін у зовнішньому середовищі, потребує розробки окремої профільної таблиці для аналізу зовнішнього середовища та значного часу та компетентного кадрового персоналу, а також, надає слабку підтримку прийняття конкретних управлінських рішень та суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Серед його переваг заслуговують на увагу такі, як: систематизація знань щодо внутрішніх та зовнішніх факторів, необхідних для стратегічного планування; визначення стратегічних пріоритетів у конкурентних перевагах; можливість періодичної діагностики ринку та ресурсів підприємства; зіставлення можливостей та загроз із сильними та слабкими сторонами підприємства; виявлення подальшої стратегії діяльності;

- модель М. Портера потребує наявності компетентного кадрового персоналу при її застосуванні, а також має певні труднощі у зборі інформації щодо конкурентів. Не зважаючи на такі недоліки, з її використання підприємствами здійснюється всебічний аналіз впливу зовнішніх факторів на конкуренцію та визначається конкурентна позиція підприємства на ринку.

На відміну від методів аналізу зовнішнього середовища метод SWOT - аналізу спрямований на систематизацію знань щодо внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають та формують конкурентну позицію підприємства і постають підставою для стратегічного планування його діяльності. Завдання SWOT – аналізу полягають у формуванні інформаційної бази для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії, з урахуванням наявних та передбачуваних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі

функціонування підприємств. На рис. 1.6. визначено місце SWOT – аналізу у системі розробки стратегічної програми розвитку підприємства.

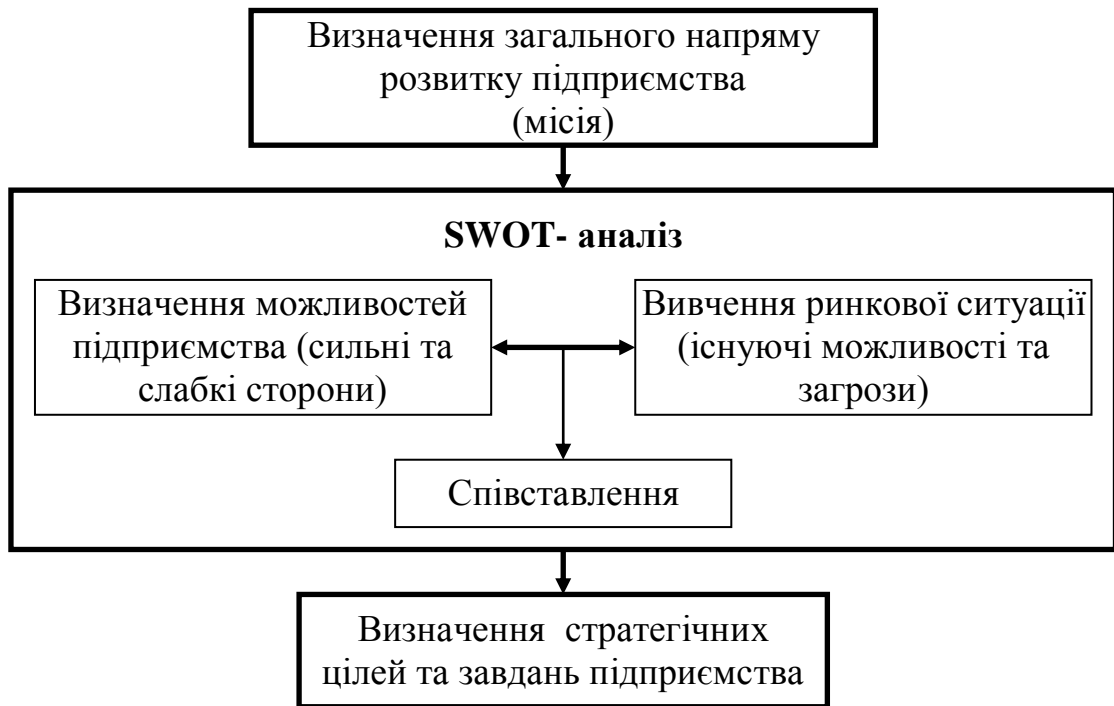


Рис. 1.6. Положення SWOT – аналізу у системі розробки стратегічної програми розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором

Пріоритетність застосування SWOT-аналізу у процесі оцінки конкурентних переваг підприємства пояснюється можливістю здійснити спільне дослідження його зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому основні завдання SWOT-аналізу полягають у виявленні:

- можливостей, що відповідають ресурсам підприємства;
- загроз з боку оточуючого середовища та розробці заходів щодо зменшення їх впливу;
- сильних сторін підприємства й зіставленні їх з ринковими можливостями;

– слабких сторін підприємства та розробці стратегічних напрямів їх подолання.

Результатом проведеного SWOT-аналізу виступає можливість визначити конкурентні переваги підприємства та розробити необхідні стратегічні орієнтири. А процес SWOT-аналізу здійснюється у відповідній послідовності (рис. 1.7).

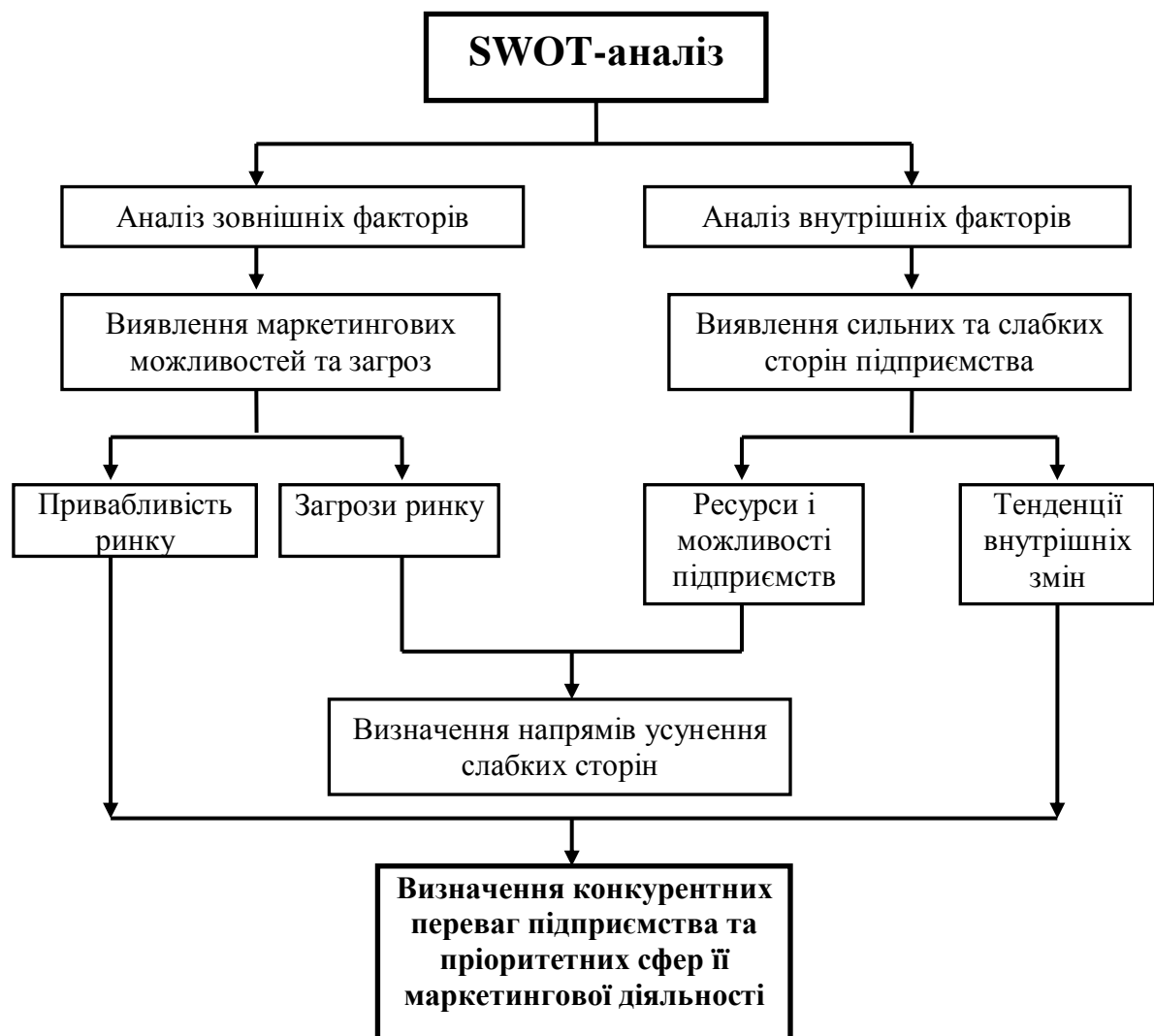


Рис. 1.7. Структура процесу SWOT-аналізу при оцінюванні конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором

Методичне забезпечення процесу обробки інформації та безпосереднього проведення SWOT-аналізу передбачають:

- встановлення парних комбінацій між загрозами і можливостями в зовнішньому оточенні, з одного боку, і сильними та слабкими сторонами підприємства – з іншого;
- визначення чинників, які найбільше впливають на конкурентну позицію і конкурентні переваги підприємства;
- аналіз чинників оточення за наступним алгоритмом : відстеження змін чинника – аналіз стану чинника – виявлення характеру впливу чинника на підприємство – прогнозування можливих наслідків впливу чинника на підприємство в перспективі;
- застосовування експертні оцінки отриманої інформації та бальної оцінки чинників макросередовища, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища підприємства тощо.

Якщо керівництво підприємства не знає його сильних та слабких сторін, не уявляє зовнішніх можливостей і не підозрює про загрози, воно не в змозі розробити стратегію, яка відповідає конкурентній позиції підприємства. Саме тому SWOT-аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки конкурентних переваг підприємства. Однак, керівництву підприємства недостатньо лише визначити галузь зміцнення або послаблення конкурентної позиції. Необхідно з'ясувати, чи має підприємство чисту конкурентну перевагу (або навпаки) по відношенню до основних конкурентів, а також чи є можливість зміцнення його ринкової позиції та підвищення ефективності її діяльності в межах доцільної на поточний період часу стратегії. Саме це і потребує у подальших дослідженнях конкурентних переваг підприємства відомої моделі п'яти сил М. Портера.

Наступна група методів орієнтована на визначення рівня внутрішніх факторів розвитку підприємства та на визначення його внутрішніх конкурентних переваг. Найбільш відомими серед них є матричні методи

портфельного аналізу Бостонської консультативної групи BCG і консультативної фірми GE/McKinsey.

Переваги та недоліки методів, що характеризують рівень внутрішніх факторів розвитку

- при застосуванні методу LOTS виявляються труднощі у зборі зовнішньої інформації та відсутність оцінки маркетингової діяльності підприємства. Незважаючи на це даний метод є багатфакторним аналізом усіх аспектів господарської діяльності підприємства та виступає інформаційною базою для стратегічного планування;

- модель BCG має обмеженість характеристик (дві), за якими здійснюється оцінка СБО (стратегічних бізнес-одиниць); переоцінене значення частки ринку, яка не завжди визначає рівень конкуренції підприємства; також, темп зростання ринку, що визначається за цим методом, не є головним фактором його привабливості; неідеальний у галузях із невисоким рівнем конкуренції чи незначними обсягами виробництва та при його застосуванні не враховується синергійний ефект взаємодії різних СБО. Серед переваг даного методу головними є висока придатність його для розробки стратегій; диференційований підхід до розробки стратегій залежно від особливостей СБО; простота у застосуванні та визначенні ринкової частки і темпів зростання ринку; є інформаційною базою для аналізу взаємодії між СБО на різних стадіях їх життєвого циклу а також містить деталізований підхід до вирішення стратегічних проблем;

- модель McKinsey, у свою чергу, не визначає напрями диверсифікації структури бізнесу та характер запропонованих маркетингових стратегій щодо конкурентних позицій підприємства за її використання є недосконалим. Натомість, поглиблений аналіз ринку та стратегічної позиції підприємства та застосування моделі як інформаційної бази для стратегічних альтернатив розвитку підприємства визначається головними її перевагами.

- методи експертного оцінювання при їх застосуванні не враховують кон'юнктура ринку та галузева структура; дають оцінку лише елементам

маркетингової діяльності та не містять рекомендацій щодо прийняття стратегічних рішень. Але за їх допомогою оцінюється діяльність конкурентів вразі відсутності фінансово-економічних даних, є альтернативність прийняття стратегічних рішень та інформація, що отримується є закритою від конкурентів.

Розглядаючи переваги і недоліки запропонованих за цією групою методів, було визначено доцільність застосування у процесі оцінки конкурентних переваг моделі BCG.

Загалом, портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє та оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові та перспективні її напрями, а також скорочення фінансування, чи відмова від нього для неефективних напрямів діяльності підприємства. При цьому оцінюється відносна привабливість окремих ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Для ефективної діяльності підприємства портфель його бізнесу повинен бути збалансованим, однак портфельний аналіз також може бути спрямованим на планування портфельних стратегій для вибору правильної диверсифікації галузевої діяльності підприємств. Тому доцільність використання моделі BCG пов'язана із її універсальною можливістю визначати конкурентні переваги як за галузевою структурою ринку, його підгалуззями, так і за окремими видами бізнесу конкретного підприємства [88].

Зазвичай процес портфельного аналізу проводиться в декілька етапів. В першу чергу, здійснення стратегічного сегментування галузі, бізнесу проводиться шляхом угруповання галузей чи стратегічних одиниць бізнесу (СБО). Наступним етапом є визначення відносної конкурентоспроможності галузей чи бізнес одиниць та перспектив розвитку на відповідних ринках через вибір доцільної методики та критеріїв оцінки перспектив розвитку ринку та діяльності бізнес одиниць на цих ринках. Третім етапом портфельного аналізу є розробка стратегії для кожної галузі (бізнес

одиниці), в основі якої лежить об'єднання бізнес одиниць зі схожими стратегіями в однорідні групи. І останнім кроком є оцінка керівництвом бізнес-стратегії, проведення якої здійснюється шляхом оцінювання по кожному з СБО підприємства відносно відповідності корпоративній стратегії.

На основі такого порівняльного аналізу, керівництво підприємства може приймати рішення щодо корегування бізнес-стратегій. Це найскладніший етап стратегічного управління, де присутній великий вплив суб'єктивного досвіду керівництва, а також його вміння прогнозувати та передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі.

Особливості застосування матриці BCG:

- дозволяє приймати рішення відносно визначених СБО на ринку та розподіляти грошові ресурси між ними в поточному та стратегічному періодах;
- аналіз розташування окремих СБО у матриці є джерелом для побудови стратегії підприємства;
- темпи зростання ринку доцільно здійснювати на основі даних по галузі за останні 2–3 роки;
- для визначення відносної частки підприємства на ринку рекомендується розраховувати співвідношення обсягу продажу даного підприємства до обсягу продажу найсильнішого конкурента;
- значення відносної частки підприємства на ринку, що перевищує одиницю, свідчить про наявність у нього конкурентних переваг, а у протилежному значенні – потребує корегування обраної стратегії розвитку бізнесу;
- з часом, унаслідок регулювання грошових потоків між СБО останні змінюють своє положення на матриці, а це повинно стати поштовхом для подальшої зміни стратегії підприємства.

Визначення та використання конкурентних переваг стосується інтересів широкого кола осіб - суб'єктів господарювання, контрагентів, споживачів, суспільства, держави в цілому.

Однак, в основі конкурентних переваг лежать ресурси підприємства - фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Цілеспрямовані зміни технології, перехід на нові види продукції, природно, спричиняють зміни в потребах таких ресурсів. Саме тому значної уваги у процесі аналізу конкурентних переваг потребують методи третьої групи – ті, що спрямовані на оцінку можливостей підприємства утримати ту чи іншу конкурентну перевагу.

Втім, і серед них є ті, що мають недоліки, а також й ті, що визнаються провідними дослідниками як доцільні.

Так, фінансово економічний аналіз не враховує складові комплексу маркетингу, дає оцінку лише обмеженому колу кількісних показників та не оцінює менеджмент підприємства. Але об'єктивна оцінка сильних та слабких сторін підприємства, фінансова оцінка ринкового рейтингу підприємства та наявне методичне забезпечення процесу аналізу дають можливість застосовувати його при аналізі конкурентних переваг підприємства.

Одночасно збалансована система показників (ЗСП) потребує значного часу для накопичення, обробки інформації та проведення розрахунків та залучення висококваліфікованих компетентних фахівців. При її застосуванні підприємство набуває ряду переваг: формування стратегічних завдань через збалансованість із ключовими показниками результативності; досягнення синергічного ефекту у процесі аналізу між кількісними та якісними складовими, що формують ключові фактори успіху; охоплення та аналіз значної інформаційної бази, гнучкість практичного застосування.

На шляху розробки системи оцінки результатів своєї діяльності та формування подальшого розвитку стратегічної діяльності підприємства стикаються з багатьма перешкодами. Все це зумовлює створення такої системи показників оцінки, що врівноважуватиме, збалансовуватиме

фінансові показники минулих періодів факторами майбутніх результатів діяльності, одночасно допомагаючи підприємствам реалізувати їх стратегії, відмінні від стратегій інших підприємств [129 с. 12].

Серед сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств особливої уваги заслуговує методика ЗСП, спрямована на пошук та визначення ключових факторів успіху підприємства шляхом поєднання чотирьох складових його функціонування (фінансової, кадрової, споживчої та маркетингової), яка дозволяє здійснити інтегровану оцінку конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників ефективності і успіху бізнесу.

Вперше збалансована система показників (англ. Balanced Scorecards Collaborative - BSC) була розроблена Робертом Капланом, професором розвитку лідерства в Гарвардській школі бізнесу, та Девідом Нортоном, засновником і президентом Balanced Scorecard Collaborative, Inc. У методиці BSC знайшли своє відображення ідеї стратегічного управління, раніше викладені в роботах М. Портера, К. Прахалада, Б. Трейсі, Ф. Вирсема [160, 8, 7].

Розвитку основних положень ЗСП присвячені роботи Н. Анди, А. Кріса, К. Майка та ін. [131] BSC створювалась як інструмент, що дозволяє узгоджувати дії підрозділів для досягнення основної цілі, яка стояла перед компанією. Головний принцип BSC, який фактично став причиною високої ефективності цієї технології управління – управляти тільки тим, що можна виміряти.

Принцип застосування BSC при формуванні конкурентних переваг підприємства враховує чотири «перспективи» організації: традиційні фінансові показники і чинники (Financial), успішність роботи з клієнтами (Customer), оптимальність внутрішніх бізнес-процесів (Internal Process) і загальна компетентність персоналу підприємства в своїй області (Learning & Growth/Employees) (рис.1.8).

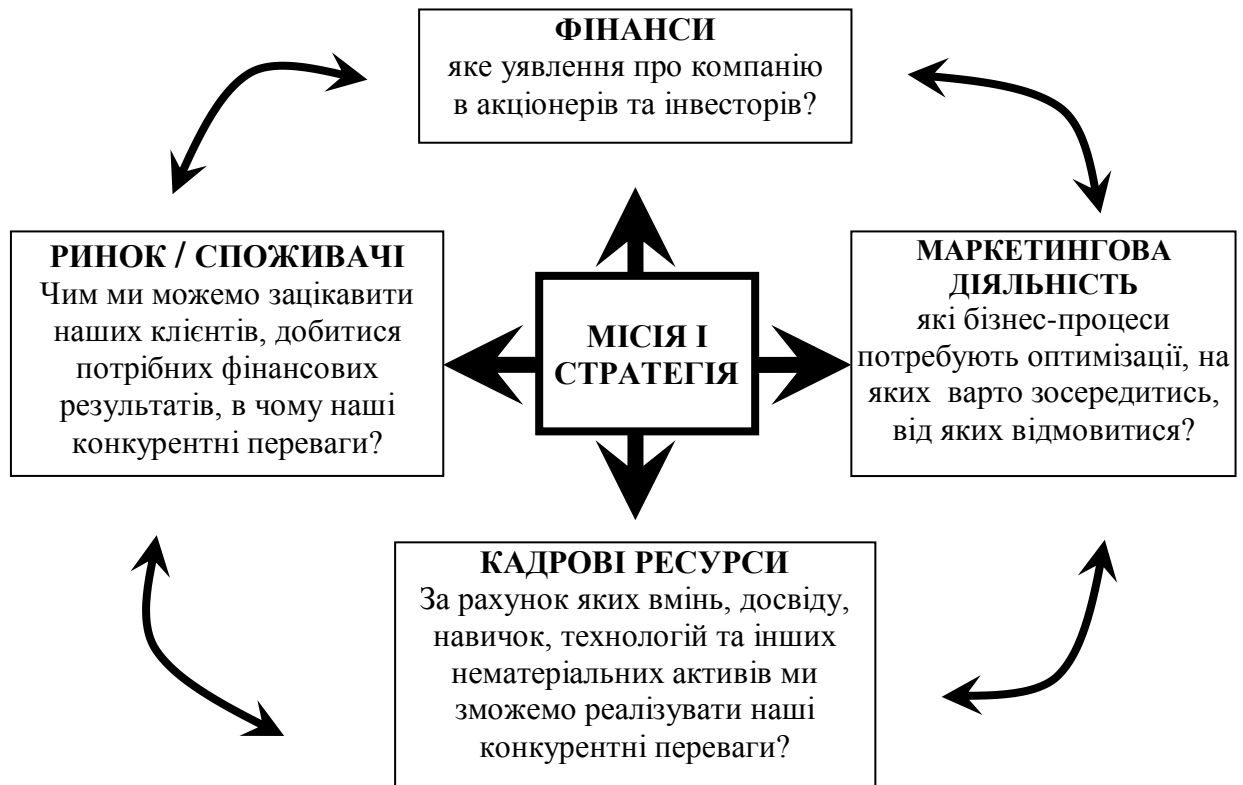


Рис. 1.8. Напрямки застосування Balanced Scorecard Collaborative

Джерело: адаптовано автором за [129, с. 13])

Зібрані воєдино, ці перспективи дають цілісну картину поточній стратегії підприємства і її динаміці. Ступінь досягнення мети, ефективність бізнес-процесів і роботи всієї компанії, її підрозділів і кожного співробітника при цьому визначається значеннями так званих „ключових показників результативності” (Key Performance Indicators, KPI). Визначення їх як основних параметрів, за якими фірма набуває конкурентоспроможності, дає змогу досягнення мети та перемоги в конкурентній боротьбі.

Отже, ЗСП – це потужний механізм реалізації стратегії, інструмент, що націлює підприємство на стратегію довгострокового успіху, який переводить бачення його стратегій у набір взаємозалежних збалансованих показників, що оцінюють критичні фактори не тільки його поточного, але і майбутнього розвитку. Методика ЗСП призначена для підвищення ефективності управління підприємством за рахунок застосування оптимального набору

індикаторів діяльності компанії та для ефективного керування конкурентними перевагами підприємства. Головною особливістю ЗСП є поєднання як фінансових показників оцінки результатів діяльності, так і значення показників нефінансового характеру. Вона переводить місію і загальну стратегію компанії в систему чітко встановлених цілей і задач, а також груп показників, які визначають ступінь досягнення цілей.

Перша група включає традиційні фінансові показники. Як би не доводилась важливість ринкової орієнтації підприємства та вдосконалення внутрішніх процесів, його власника, в першу чергу, цікавлять показники фінансової віддачі на вкладений капітал. Тому збалансована система повинна починатися (в класифікації) та закінчуватися (в кінцевій оцінці) фінансовими показниками.

Друга група описує зовнішнє оточення підприємства, його відносини з клієнтами. Головна увага тут приділяється: здатності підприємства до задоволення потреб клієнтів; здатності підприємства утримати клієнта та придбати нового; дохідності клієнта; обсягу ринку; ринковій частці в цільовому сегменті.

Третя група характеризує внутрішні процеси підприємства, зокрема: інноваційний процес; розробку продукту; підготовку виробництва; постачання основних ресурсів; виробництво; збут; обслуговування після продажу.

Четверта група дозволяє визначити здатність підприємства до навчання і зростання, яка фокусується у наступні фактори: люди з їх здібностями, навичками та мотивацією; інформаційні системи, які дозволяють постачати критичну інформацію в режимі реального часу; організаційні процедури, які забезпечують взаємодію між учасниками процесу та визначають систему прийняття рішень [212].

Суттєвим елементом ЗСП є встановлення взаємозв'язку між показниками окремих груп. Ланцюг причин та ефектів повинен проникати в усі чотири напрями ЗСП та поєднувати всі цілі й показники: частку ринку;

кількість нових клієнтів; кількість постійних клієнтів; індекс задоволеності клієнтів; обсяг повторних продажів; співвідношення виручки та витрат на маркетинг; забезпеченість замовленнями (у днях); конкурентоспроможність фірми (в балах); середній термін обробки та виконання замовлення, частку браку, кількість рекламаций, відхилення факту від плану по витратах, частку своєчасних поставок, середній час та вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборненості (складських запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості); ступінь зносу потужностей, ступінь автоматизації окремих процесів, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, плинність кадрів, витрати на персонал (заробітна плата, витрати на підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Окрім таких показників, як обсяг продажів, прибуток, грошові потоки, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, в сучасних умовах усе більшого значення набувають показники:

- орієнтовані на підвищення вартості (наприклад EVA – економічна додана вартість, тобто здатність підприємства досягати доходності вищої, ніж вартість залученого капіталу);
- ті, що визначають прибутковість діяльності підприємства (передусім, рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROC), рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), рентабельність інвестицій (ROI).

Процес збалансованості цих факторів відіграє важливу роль у втіленні в життя розробленої керівництвом стратегії, а також спрощує процес пошуку та формування ключових факторів успіху підприємства на основі конкурентних переваг.

Гнучкість ЗСП дає змогу використовувати її на підприємствах, що працюють за різних ринкових процесів та за різних умов функціонування економіки країни. Натомість основна складність у побудові та використанні

ЗСП полягає у наявності відповідного компетентного рівня керівництва підприємством.

Дослідження науковців за напрямом стратегічного планування та управління діяльністю підприємств шляхом застосування ЗСП призвели до появи нових її концепцій та інструментів. Так, засновники ЗСП Р. Каплан та Д. Нортон запропонували ЗСП-модель, яка орієнтує керівництво підприємства на відмінний від традиційного стратегічний розвиток, що, окрім зосередження уваги на фінансових показниках підприємства, також акцентує увагу на так званих нефінансових показниках, які тісно пов'язані із ключовими факторами успіху.

Головною особливістю даної моделі є те, що керівництво зосереджує свою увагу та групує показники, які автори моделі визначають як перспективні. Це дає змогу визначити для підприємства його сучасний стан, зосередитись на подальшому його розвитку з визначенням стратегії, виявити готовність його персоналу виконувати обрану стратегію, наявність ресурсного потенціалу, за допомогою якого впроваджуватиметься його стратегія, імідж серед інвесторів, а також місце, яке посідає продукція в свідомості споживачів.

У свою чергу, в 1992 р. Лоренц Мейсел запропонував інше бачення ЗСП -моделі [5]. На відміну від моделі Нортон-Каплана, Мейсел акцентує увагу на перспективі людських ресурсів. На його думку, головний успіх підприємства досягатиметься за умови готовності персоналу та його здатності виконувати стратегічні плани керівництва. Він вважає, що такі процеси, як розвиток продукції та послуг, збільшення попиту споживачів, інноваційні заходи – все це можливе лише за допомогою компетентного персоналу (рис. 1.9).

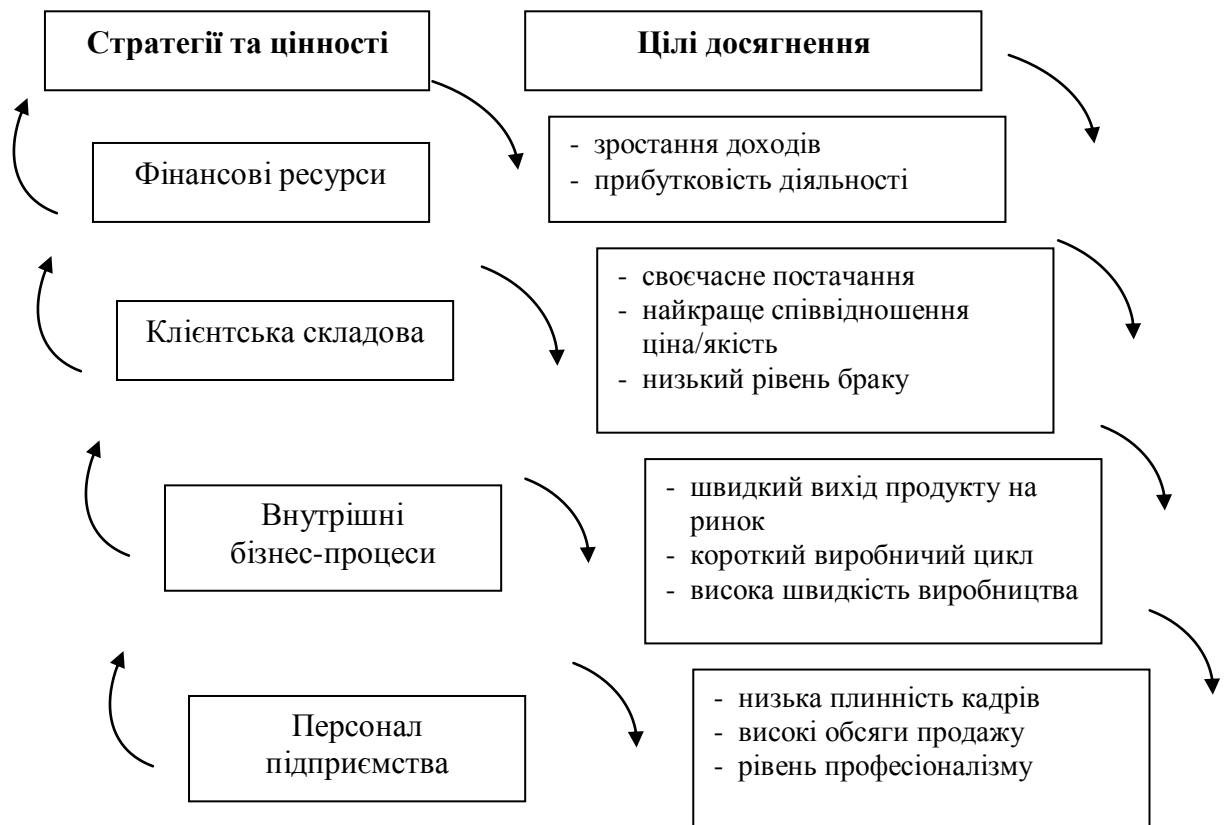


Рис. 1.9. ЗСП -модель Мейсела

Джерело: адаптовано автором за [5]

Погляди Нортон-Каплана та Мейсела при розробці ЗСП спираються на два головні запитання – «Що ми маємо?» та «Що ми можемо досягти?». Тобто, оцінюючи ресурсний потенціал підприємства за фінансовими та нефінансовими показниками керівництво розробляє стратегію його розвитку за тими ресурсами, що є доступними на даний проміжок часу.

Інший підхід до бачення стратегічного управління на основі ЗСП запропонували К. МакНейр та Р. Ланч [6]. На їх думку стратегічне управління має будуватися на «амбіційному» підході. Тобто побудова майбутнього підприємства здійснюється шляхом постановки завдання, а вже потім – шляхів його виконання. Головними питаннями, на які необхідно дати відповідь при цьому є такі – «Що необхідно досягти?» та «Яким чином

досягти поставленої мети?». При цьому, розподіл процесів стратегічного управління проводиться «згори-донизу». Керівництво встановлює мету, яка досягатиметься підприємством, наступним кроком є розподіл цілей за конкретними фінансовими ресурсами та потребами ринку, на найнижчому рівні впровадження стратегії в життя здійснюється оперативними системами бізнесу. Вони виступають в ролі зв'язуючої ланки між верхніми та нижніми рівнями керівництва (рис. 1.10).

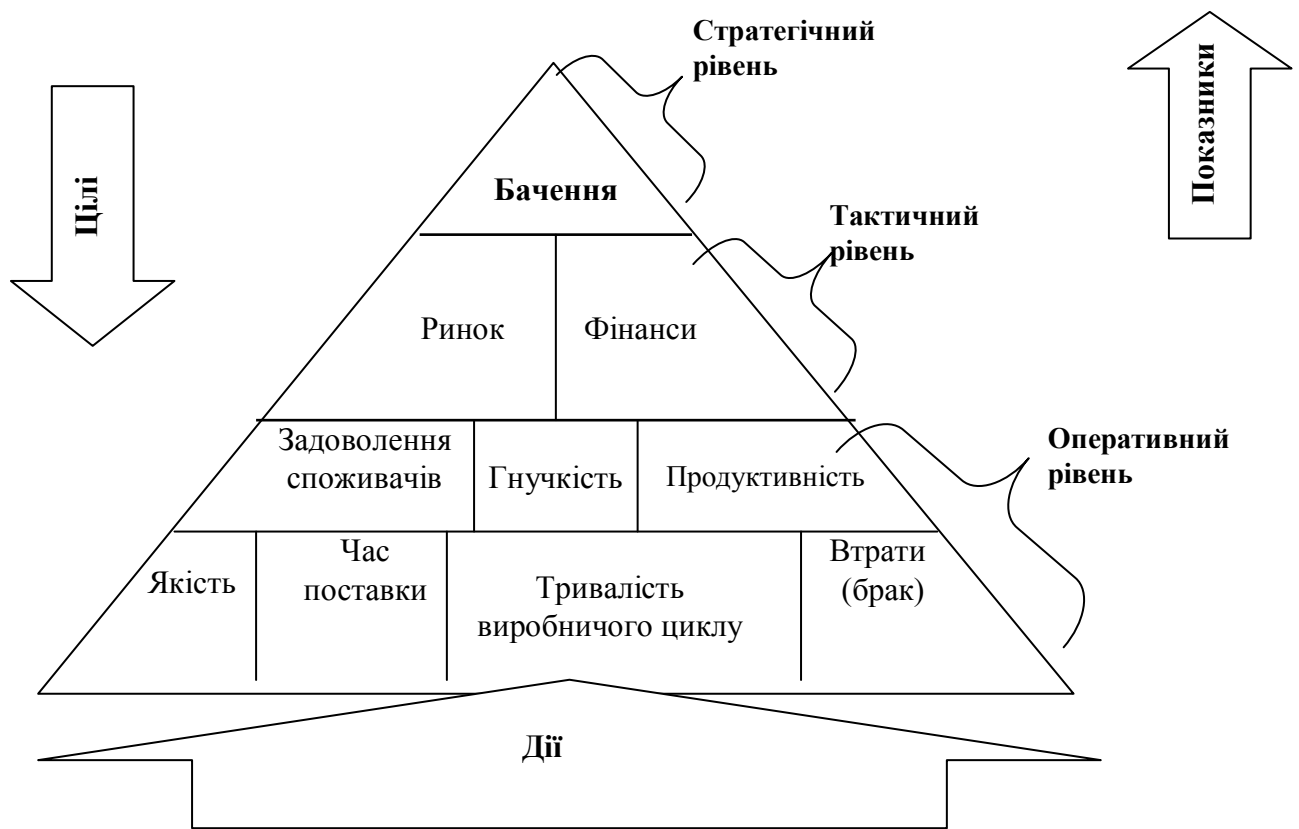


Рис. 1.10. BSC -модель ефективності К. МакНейра та Р. Ланча

Джерело: адаптовано автором за [6]

Отже, існування розбіжностей науковців у визначенні структури побудови ЗСП-моделі свідчить про можливість її застосування на підприємствах будь-якої форми власності, різноманітних за розмірами та за напрямками діяльності. Кожне підприємство, керівництво якого використовує

методи стратегічного управління в своїй діяльності, має можливість використовувати методи ЗСП.

Таким чином, використання Balanced Scorecard як інструменту оцінки ефективності діяльності дозволить українськими підприємствами вирішити наступні проблеми:

- розширити вимірювальні системи підприємств шляхом включення в них показників нефінансового характеру та врахування зовнішніх факторів їх діяльності;
- на основі використання випереджуючих показників дозволить виявляти та усувати слабкі місця у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників;
- у випадку погіршення фінансових результатів, уможливить виявлення причин цього погіршення завдяки причинно-наслідковому зв'язку показників в системі ЗСП;
- надасть можливість, за необхідності, оперативно коригувати управлінські рішення в процесі діяльності;
- за допомогою нефінансових показників дозволить розглядати діяльність підприємства у розрізі створення споживчої вартості, що призведе до розширення інвестиційної та інноваційної діяльності, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств;
- зробити діяльність українських підприємств більш прозорою для закордонних та вітчизняних партнерів (особливо інвесторів).

Ступінь досягнення поставленої в процесі стратегічного планування мети, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства під час реалізації заходів по втіленню в життя процесу реалізації ЗСП, його підрозділів і кожного співробітника при цьому визначається значеннями та ступенем впливу ключових показників результативності (Key Performance Indicators, надалі - KPI). Чітке знання про існування та можливості подальшого розвитку KPI призведуть до результативного втілення

стратегічних планів в роботу підприємства, а також нададуть можливість отримати конкурентну стійкість підприємству по відношенню до існуючих конкурентів. Дотримання принципів збалансованості факторів стратегічного управління підприємством, обізнаність про існуючі КРІ та налагоджена робота персоналу дозволить підприємству реалізувати обрану стратегію без перешкод.

Узагальнюючи результати вибору методів аналізу конкурентних переваг ми дісталися наступних висновків:

- кожний із розглянутих методів допускає спеціальний набір факторів та аналізованих змінних;
- методика проведення досліджень відрізняється та передбачає застосування матричного методу, порівняльних таблиць, проведення експертних оцінок тощо;
- більшість методів за дослідниками залишається право вибору змінних, що досліджуються;
- альтернативність методів сприяє можливості враховувати галузеві, технічні, економічні особливості, характерні для обраного підприємства;
- наведеним методам властиві певні недоліки й переваги, які спричиняють і створюють можливість та доцільність їх застосування вітчизняними підприємствами.

З огляду на наведені методи можна застосовувати такі з них, як ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), модель М. Портера, модель BCG, фінансово-економічний аналіз і ЗСП. Вочевидь, що найбільш повну інформацію щодо конкурентних переваг на цільовому ринку можна одержати, застосовуючи одночасно декілька методів оцінки, яку здійснювати у відповідній послідовності.

1.3. Сучасні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Досліджуючи процес формування та утримання конкурентних переваг підприємства, вчені-економісти дотримуються думки, що процес стратегічного розвитку конкурентоспроможності сучасних підприємств залежить від умілого та професійного визначення та оперування конкурентними перевагами. Професійне визначення саме тих конкурентних переваг підприємства, які можуть у подальшому перетворитися на ключові фактори успіху, а також їх утримання надасть змогу підприємствам досягти успіху та стійкої конкурентоспроможності в подальшій діяльності.

Дана наукова проблема розглядалась у роботах Р. Фатхутдінова [202], І. Должанського [45], колективній монографії під загальною редакцією Ю. Іванова [81] та ін., однак питання визначення конкурентних переваг підприємства залишаються не повністю вирішеними, оскільки ще й досі детально не опрацьовані етапи визначення тих конкурентних переваг, які формують стратегічні фактори успіху.

Методична послідовність процесу визначення конкурентних переваг підприємства може бути представлена, як певна послідовність дій з виявлення конкурентних переваг, оцінки основних властивостей кожної з них, формування раціонального набору конкурентних переваг та виявлення ключових факторів успіху підприємства.

Запропонована нами послідовність визначення конкурентних переваг підприємства, на відміну від запропонованих іншими авторами, розглядається з позицій остаточного вимірювання тих факторів успіху, котрі можуть бути спрямовані ним на підвищення рівня його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Процес визначення конкурентних переваг підприємства утримує чотири складові:

- визначення та оцінювання конкурентних переваг;

- інформаційного забезпечення;
- систематизації інформації, методичного забезпечення, аналізу та обґрунтування результатів;
- прийняття управлінських рішень (рис.1.11).

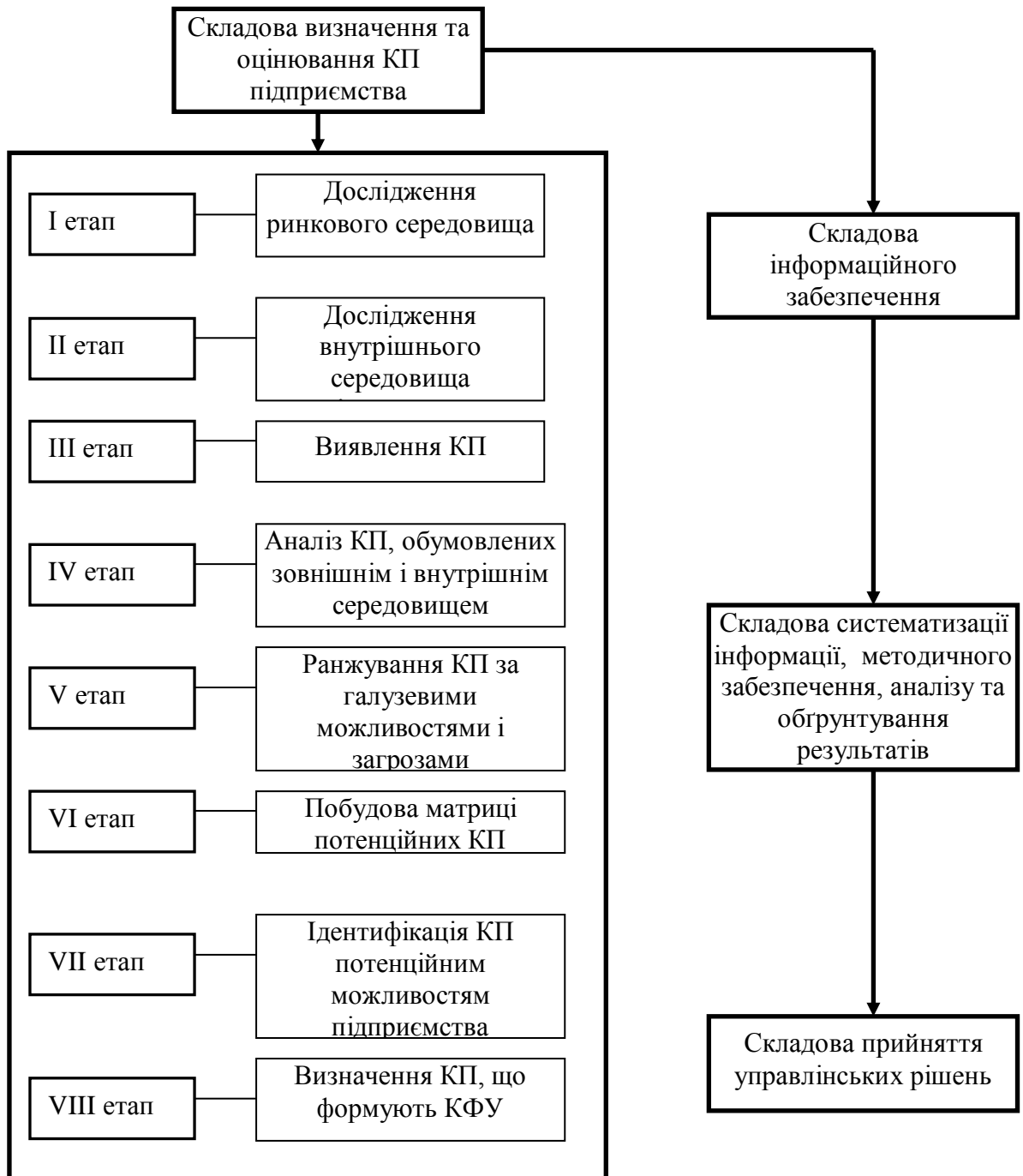


Рис. 1.11. Послідовність етапів визначення КП підприємства

Джерело: адаптовано автором за [81]

Методична послідовність визначення конкурентних переваг підприємства ґрунтується на сучасних підходах до оцінки конкурентоспроможності підприємств, утримує відповідне інформаційне забезпечення, сформована у вигляді 8 етапів, що дозволяє визначити критичні чинники ефективності і успіху бізнесу та здійснити їх позиціонування. Кожен із зазначених етапів не обмежується змістом відповідних дій, а й утримує необхідну для його виконання інформаційно-методичну складову (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Методична послідовність та інформаційне забезпечення процесу
позиціонування конкурентних переваг (КП) підприємства**

Етап	Зміст етапу	Інформаційне забезпечення	Методичне забезпечення	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
I	Дослідження зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища; Реальні та потенційні конкуренти	Ситуаційний аналіз, SWOT – аналіз, матричний метод	Можливості, загрози
II	Дослідження внутрішнього середовища	Ланцюжок споживчих цінностей підприємства – основні та підтримуючі види діяльності		Сильні сторони, Слабкі сторони
III	Виявлення КП підприємства	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	Порівняльний аналіз, факторний аналіз матричний метод	Приховані та очікувані запити споживачів, Перспективні КП
IV	Оцінювання КП, заснованих на: - матеріальних ресурсах - нематеріальних ресурсах	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	SWOT – аналіз, порівняльний аналіз	КП, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5
У	Ранжування потенційних КП відносно можливостей та загроз зовнішнього середовища	Результати попередніх етапів	Порівняльний аналіз, ранжування, опитування, метод експертних оцінок	Варіанти існуючих та потенційних можливостей підприємства посісти міцну конкуренту позицію
УІ	Побудова матриці потенційних КП	Узагальнені попередні результати	Матричний метод	Конкурента карта галузі та позиція підприємства в ній
ІІ	Перевірка КП на відповідність можливостям підприємства	Результати попередніх етапів, офіційна звітність підприємства	Порівняльний аналіз, ЗСП	Раціональний розподіл ресурсів підприємства між КП
ІІІ	Визначення КП, що формують КФУ	Результати попередніх розрахунків	Ранжування, ідентифікація, порівняльний аналіз	КФУ в галузі

На першому етапі проводиться дослідження ринкового середовища, у якому здійснює діяльність підприємство. Таке дослідження проводиться з використанням SWOT-аналізу. Етап утримує аналіз сили впливу зовнішнього середовища й можливих тенденцій його зміни і передбачає його розподіл на два блоки – визначення можливостей і загроз для підприємства. На даному етапі вводяться критерії, за якими складається перелік характеристик, що відповідають середовищу:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців впливати на ціноутворення;
- здатність постачальників впливати на ціноутворення;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Другий етап є продовженням проведення SWOT-аналізу і передбачає дослідження внутрішнього середовища підприємства. Відомо, що внутрішнє середовище підприємства формується за допомогою двох груп складових: сильні сторони і слабкі сторони. Критерії аналізу внутрішнього середовища засновані на запропонованому М. Портером ланцюжку цінності, що складається з двох блоків [160]:

1. Основні види діяльності:

- постачання сировини і матеріалів;
- випуск продукції;
- забезпечення збуту продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;

2. Підтримуючі види діяльності:

- матеріально-технічне постачання;
- розробка технології;
- управління трудовими ресурсами;
- інфраструктура підприємства.

Оцінка та аналіз цих видів діяльності і здійснюється на другому етапі формування конкурентних переваг підприємства.

Третім етапом методики визначення конкурентних переваг є саме їх виявлення, що передбачає побудову нової матриці із занесеними до неї критеріїв потенційних можливостей, загроз а також сильних та слабких сторін, які формують конкурентні переваги підприємства. Нами запропонований наступний зміст матриці виявлення конкурентних переваг підприємств легкої промисловості (рис.1.12).

Після побудови матриці, згідно із проаналізованими параметрами, необхідно переходити до безпосереднього складання параметрів для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап включає визначення характеристик для аналізу конкурентних переваг, обумовлених зовнішнім і внутрішнім середовищем

підприємства. Кожна зона області (можливості та загрози, сильні і слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства по тому або іншому критерію з визначенням усіх характеристик, що відносяться до цього підрозділу.

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		<ul style="list-style-type: none"> • наявність необхідних фінансових ресурсів; • статус визнаного лідера; • наявність власних технологій; • відносно низькі витрати; • ефективна реклама; • кваліфікований персонал; • професійний менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність чіткої стратегії; • застарілі виробничі потужності; • відсутність необхідних навичок і професіоналізму; • занадто вузька продуктова лінія; • слабкі канали збуту; • недостатньо сталий імідж
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> • розширення торговельної мережі; • розширення сегменту ринку; • вихід на нові сегменти; • поява нових постачальників з більш вигідними умовами; • розширення асортименту продукції 	Поле СІМ	Поле СЛМ
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> • поява нових конкурентів; • здатність покупців торгуватися; • здатність постачальників торгуватися; • поява товарів і послуг-замінників; • суперництво між існуючими конкурентами 	Поле СІЗ	Поле СЛЗ

Рис. 1.12. Матриця виявлення конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором

Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їх значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей

(рис.1.7). Як свідчить практика, найсильніша конкуренція існує між підприємствами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги. Інтенсивність конкуренції між виробниками виявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують засоби конкурентної боротьби, що наявні у них: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу. Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одному з підприємств-конкурентів спричиняють за собою зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Перелік можливостей та характеристика їх складових, що підлягають аналізу, має такий зміст:

- при можливості розширення торговельної мережі досліджується стан матеріально-технічної бази;
- за можливості розширення сегменту ринку – обсяги виробництва продукції;
- можливість виходу на нові сегменти ринку потребує оцінки фінансового стану;
- поява нових постачальників із більш вигідними умовами вимагає аналізу ступеня розгалуженості збутової мережі;
- можливість розширення асортименту продукції потребує оцінки виробничих потужностей підприємства.

Аналіз зовнішніх загроз та характеристик їх складових здійснюється за такими факторами:

- поява нових конкурентів потребує аналізу їх кількості та характеристик;
- здатність покупців торгуватися призводить до аналізу їх купівельної спроможності;

- здатність постачальників торгуватися потребує оцінки їх фінансового стану;
- поява товарів і послуг-замінників та суперництво між існуючими конкурентами зумовлює загальний стан на товарному ринку.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів досить часто виникає проблема формалізації і кількісної оцінки різних економіко-соціальних категорій і явищ. Для оцінки різних зовнішніх факторів у стратегічному аналізі застосовуються різноманітні коефіцієнти, індекси тощо. На практиці під час проведення SWOT-аналізу, в частині визначення зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування і бальної оцінки факторів [175, с.131-137]. Для кожного з n факторів обирається бальна оцінка за 10-ти значною шкалою, за якою експерти оцінюють ступінь важливості факторів, які характеризують можливості (M_i) і загрози (Z_i), а i – порядковий номер фактора. Для обрання факторів застосовується два підходи:

- 1) визначаються тільки «парні» (протилежні за впливовістю) фактори, а отже їх кількість відповідає умові – $M_i = Z_i$;
- 2) фактори M_i та Z_i можуть бути незалежними, а отже не мати «парного» значення.

За першим варіантом для кожної «пари» можливостей і загроз визначаються імовірності F_{M_i} та F_{Z_i} при дотриманні умови:

$$F_{M_i} + F_{Z_i} = 1 \quad (1.1)$$

де, F_{M_i} – фактори, що формують зовнішні можливості;

F_{Z_i} – фактори, що формують зовнішні загрози.

За другим варіантом умови $F_{M_i} + F_{Z_i} = 1$ не зберігаються, а кількість факторів може бути неоднакова. Одночасно, оцінка рівня впливу факторів визначається експертом не завжди об'єктивно.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (3) розраховується за формулами:

$$M = \sum M_i * F_{im}, \quad (1.2)$$

$$3 = \sum 3_i * F_{iz}, \quad (1.3)$$

де, M – зовнішні можливості для підприємства;

3 – зовнішні загрози для підприємства;

F – оцінка імовірності впливу фактора (від 0,1 до 1);

$i = 1, 2, \dots, n$.

Узагальнення процесу оцінки зовнішніх можливостей і загроз для підприємства рекомендується оформлювати у вигляді таблиці [174].

Аналіз слабих сторін підприємства здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» наводиться область діяльності підприємства, де існують проблеми. У таблиці 1.7 наведений рекомендований зміст й характеристики конкурентних переваг, обумовлених внутрішнім середовищем підприємства.

Таблиця 1.7

Конкурентні переваги, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
1	2	3
Основний	Матеріально-технічне постачання	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів
		Налагоджені контакти із транспортними службами
	Випуск продукції	Більш низькі витрати
		Власна технологія
		Кращі виробничі можливості
		Економія на обсягах виробництва
		Відповідні фінансові ресурси

Продовження табл. 1.7

1	2	3
	Застосування інноваційних технологій	Досвід у розробці нових товарів
		Рівень технологічних навичок
	Забезпечення збуту продукції	Наявність знижок
		Фізичний та комерційний розподіл
		Логістичні системи
	Маркетинг	Наявність сформованого позитивного іміджу компанії й товарів у споживачів
		Знання специфічних потреб споживачів та їх задоволення у межах певних сегментів ринку
		Кращі комунікаційні заходи
	Обслуговування	Надання сервісних та гарантійних послуг
Підтримуючий	Управління людськими ресурсами	Ефективний менеджмент
		Наявність досвіду
	Інфраструктура підприємства	Добре відпрацьована функціональна стратегія
		Розвиток торговельної мережі

П'ятий етап полягає у проведенні ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, обумовлених можливостями й загрозами з боку галузі. Даний процес є необхідним для визначення існуючих та потенційних можливостей підприємства посісти міцну конкурентну позицію на ринку й управляти конкурентними перевагами для досягнення високого рівня його конкурентоспроможності. Таке ранжування здійснюється за експертною оцінкою із застосуванням методу бальної (рейтингової) оцінки. А перелік усіх потенційних переваг аналізується з урахуванням ступеня вірогідності їх появи у галузі та перспективної сили впливу на підприємство (рис. 1.13).

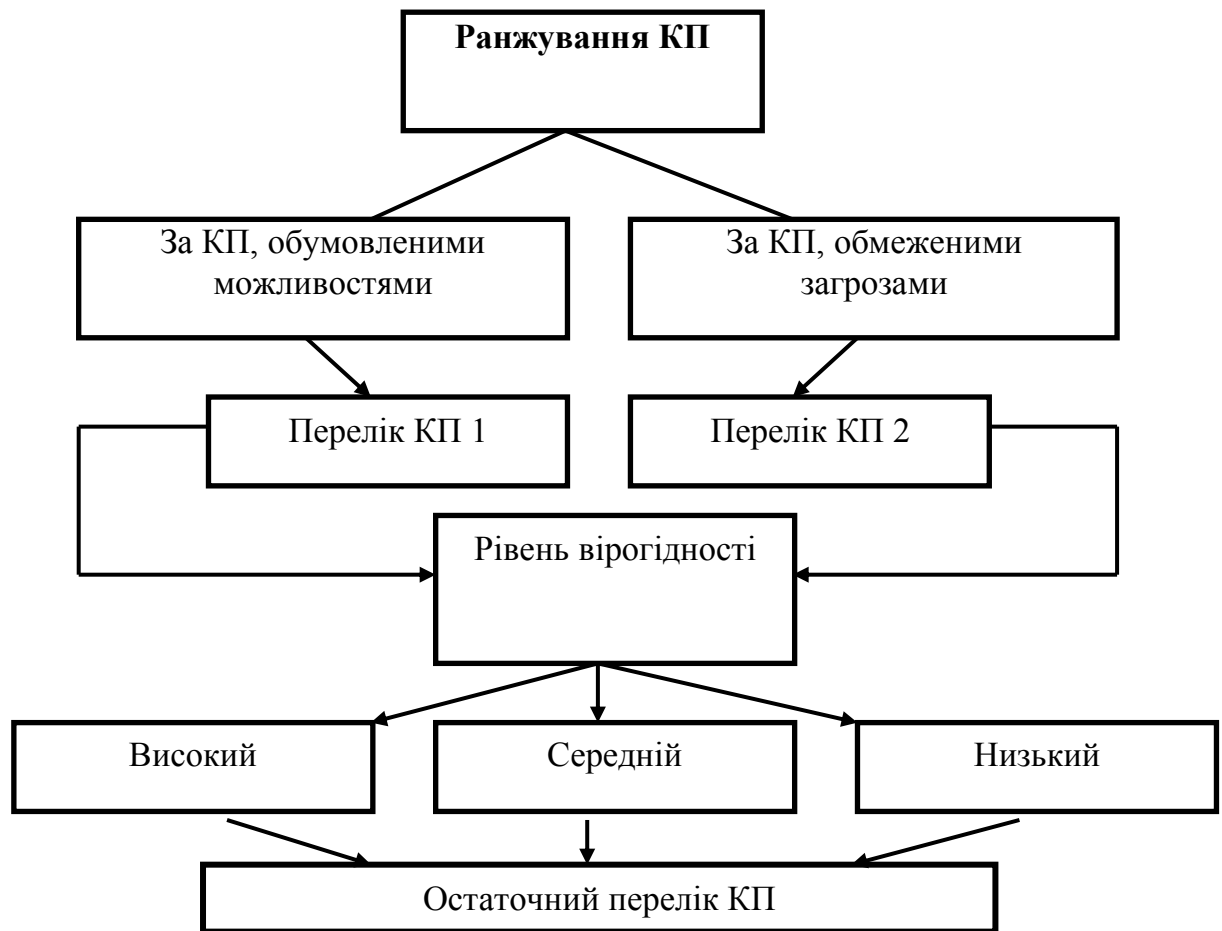


Рис. 1.13. Зміст п'ятого етапу визначення КП

Джерело: складено автором

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію одержує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції, наприклад МВ-НВ (рис. 1.14).

Потенційна конкурентна перевага, що потрапила в будь-яке поле матриці, набуває певного змісту, що виражений скороченням назв полів, на перехресті яких вона розташовується. Наприклад, «СВ-ВВ» означає високий ступінь вірогідності, а також сильний вплив можливості на конкурентну перевагу.

Різновиди переваг	Ступінь впливу на конкурентні переваги		
Розширення торговельної мережі. Розширення сегменту ринку. Вихід на нові сегменти. Поява нових постачальників з більш вигідними умовами. Розширення асортименту продукції.	СИЛЬНИЙ ВПЛИВ (СВ)	ПОМІРНИЙ ВПЛИВ (ПВ)	МАЛИЙ ВПЛИВ (МВ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	СВ-ВВ	ПВ-ВВ	МВ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	СВ-СВ	ПВ-СВ	МВ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	СВ-НВ	ПВ-НВ	МВ-НВ

Рис. 1.14. Матриця потенційних конкурентних переваг щодо можливостей ринку

Джерело: Складено автором

Визначення найсерйозніших чинників, що загрожують потенційним конкурентним перевагам з боку галузі рекомендовано здійснювати з урахуванням їх можливої появи і сили їх потенційної дії (рис. 1.15).

Різновиди загроз	Ступінь впливу на конкурентні переваги		
Поява нових конкурентів. Здатність покупців торгуватися. Здатність постачальників торгуватися. Поява товарів і послуг-замінників. Суперництво між існуючими конкурентами.	РУЙНУВАННЯ (Р)	ВАЖКИЙ СТАН (ВС)	ЛЕГКІ УДАРИ (ЛУ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	Р-ВВ	ВС-ВВ	ЛУ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	Р-СВ	ВС-СВ	ЛУ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	Р-НВ	ВС-НВ	ЛУ-НВ

Рис. 1.15. Приклад матриці потенційних конкурентних переваг щодо загроз з боку ринку

Джерело: складено автором

Таким чином, окрім можливості порівнювати ситуацію всередині або зовні підприємства в рамках єдиних блоків, що характеризують зону появи можливостей або загроз, керівник може швидко осмислити динаміку впливу тих або інших процесів. Іншими словами, якщо одна з характеристик,

вказаних в блоці загроз, оцінювалася як КС-ВВ, тобто висока вірогідність серйозних негативних наслідків, а при наступному аналізі була позначена як ПУ-НВ, тобто вірогідність появи і ступінь її впливу значно знизилися, то висновки, а також процедура ухвалення рішень на основі даних висновків істотно спрощуються.

На шостому етапі після збору інформації, виявлення, аналізу та ранжування конкурентних переваг, здійснюється побудова узагальненої матриці потенційних конкурентних переваг підприємства на ринку (рис. 1.16).

	Загрози ринку			
Можливості галузі	Найсильніший потенціал успіху		Згасаючий потенціал успіху	
	СВ-ВВ	ПУ-СВ ПУ-НВ	ПВ-НВ МВ-ВВ	Р-НВ ВС-СВ
	Можливий потенціал успіху		Слабка конкурентна перевага	
	СВ-ВВ СВ-НВ ПВ-СВ	ВС-НВ ПУ-ВВ	МВ-СВ МВ-НВ	Р-ВВ Р-СВ

Рис. 1.16. Узагальнена матриця потенційних конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором

Результати, отримані у п'ятому етапі вносяться у запропоновану матрицю у наступній послідовності:

– визначаються галузеві можливості для підприємства з позицій сили та вірогідності їх впливу на конкурентні переваги підприємства;

- визначаються галузеві загрози для підприємства з позицій сили та вірогідності їх впливу на конкурентні переваги підприємства;
- у матрицю вносяться дані про існуючі загрози і можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яка їм була привласнена в рамках процедури ранжування;
- формується загальна конкурентна позиція підприємства на карті галузі з подальшим визначенням факторів, що на неї впливають.

Узагальнена матриця, окрім рівня потенційних конкурентних переваг підприємства, утримує поля можливостей і загроз галузі, сформованих за відповідними позиціями, визначеними на рис. 1.14 та 1.15.

Наступним, **сьомим етапом** методики є ідентифікація сформованих конкурентних переваг потенційним можливостям підприємства (рис. 1.17).

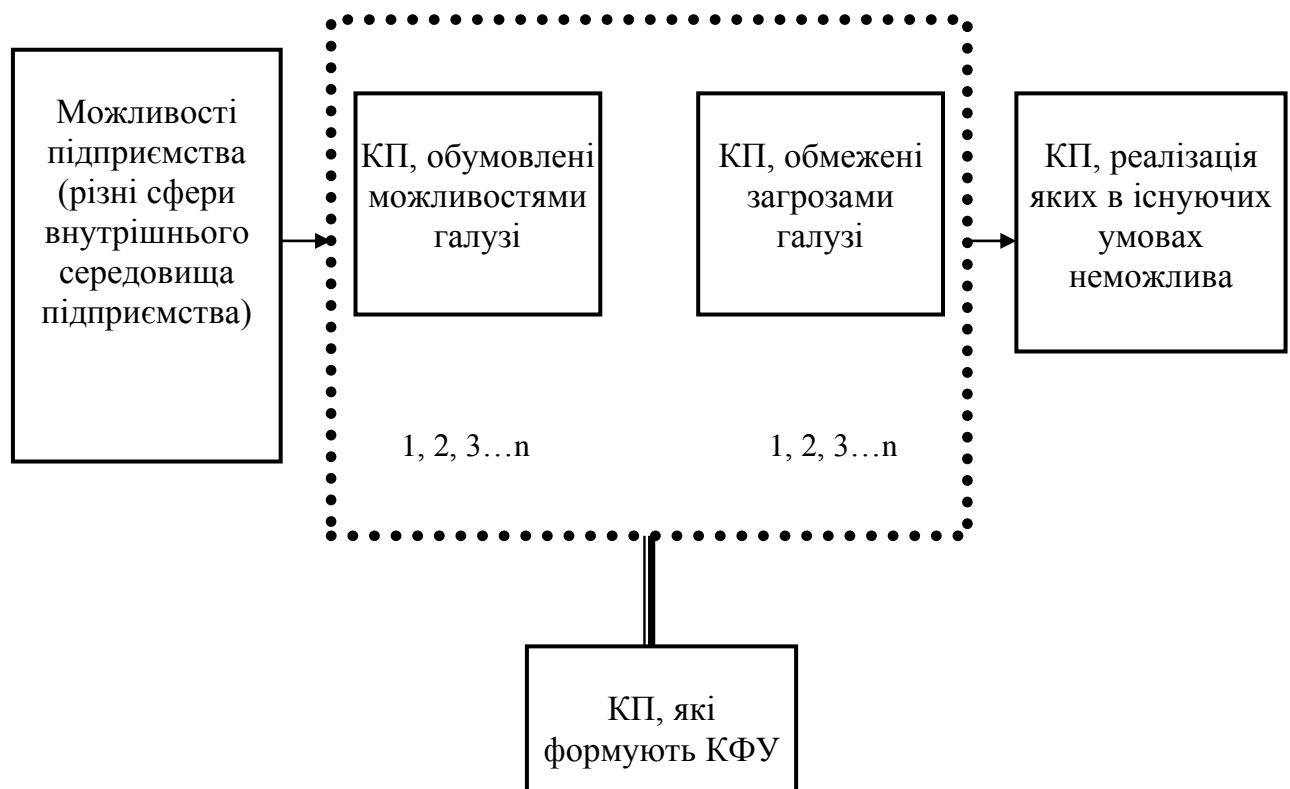


Рис. 1.17. Зміст сьомого етапу визначення КП

Джерело: складено автором

На цьому етапі виявляють конкурентні переваги, які підлягають розвитку, й ті, у посилення й розвиток яких неефективно вкладати кошти. У випадку, якщо має певний рівень значущості, не може бути реалізовано підприємством в існуючих умовах, надалі виключають із переліку актуальних.

При цьому завданням підприємства є раціональний розподіл наявних ресурсів між різними конкурентними перевагами для їх створення, посилення й розвитку з метою одержання максимального результату.

Здійснювати етап ідентифікації конкурентних переваг потенційним можливостям підприємства рекомендується за ЗСП. Застосування ЗСП у бальному оцінюванні надасть можливості виявити найсильніші зони внутрішньовиробничої діяльності підприємства, а також найслабші з метою їх зміцнення, посилення чи повного усунення.

Останній, **восьмий етап** загальної методики має на меті формування переліку ключових факторів успіху на підставі кількісного й якісного аналізу конкурентних переваг.

Необхідно враховувати той факт, що конкурентних переваги, які потребують розвитку, та потенційних може бути багато, а ресурси підприємства завжди обмежені. Виникає питання про вибір тих конкурентних переваг, які визнані найбільш активними у даній галузі, а отже які потребують першочергової підтримки й розвитку. Такі конкурентні переваги формують найсильніший потенціал успіху підприємства. Визначитись із ключовими факторами успіху необхідно за результатами ранжування конкурентних переваг, їх ідентифікації із потенційними можливостями підприємства та рейтинговою оцінкою, у результаті чого формується перелік ключових конкурентних переваг.

При визначенні конкурентних переваг підприємства за наведеними методами одним із найважливіших напрямків є його інформаційне забезпечення. Ефективне управління конкурентними перевагами в умовах ринкової економіки можливе лише за умови своєчасного надходження даних,

які характеризують стан зовнішнього середовища і процесу ринкової діяльності підприємства.

До складу інформаційного забезпечення SWOT-аналізу на підприємстві повинні входити:

- дані, необхідні для аналізу внутрішнього середовища підприємства;
- дані, необхідні для аналізу оточуючого середовища;
- дані, необхідні для аналізу зовнішнього середовища;
- методи і моделі, необхідні для проведення SWOT-аналізу;
- набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення.

Оскільки конкурентні переваги формуються на підприємстві за рахунок ресурсних змінних, а досягаються на рівні зовнішнього середовища, інформаційне забезпечення кожного із етапів має відмінності відносно внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У таблиці 1.8 наведено рекомендований зміст джерел інформації для аналізу необхідних показників за відповідними чинниками маркетингових можливостей і загроз, а також внутрішнього середовища підприємства.

У процесі аналізу конкурентних переваг підприємства за допомогою ЗСП першочерговим є отримання необхідної інформації для побудови системи показників для конкретного підприємства. Враховуючи особливі умови господарювання в галузі легкої промисловості пропонуються наступні специфічні джерела інформації для кожного напрямку показників ЗСП.

1. Фінансові показники:

- річна фінансова звітність підприємства
- звітність про результати фінансово-господарської діяльності підприємства
- звітність аналітичних та статистичних організацій

2. Показники роботи зі споживачами:

- відділ маркетингу підприємства;
- галузеві журнали;

Таблиця 1.8

Інформаційне забезпечення SWOT-аналізу

Аналіз маркетингових можливостей і загроз		Аналіз внутрішнього середовища підприємства	
Показники	Джерела	Показники	Джерела
Економічні: ВВП, темп та рівень інфляції, курс гривні по відношенню до інших валют, зміна рівня доходів населення, рівень безробіття, податкова політика держави.	Звіти і статистичні збірники Державної служби статистики, інформаційні бюлетені, дані ринкових маркетингових досліджень, експертні прогнози розвитку ринку, результати власних маркетингових досліджень, маркетингові дослідження консалтингових компаній, дані міжнародних проектів	Конкуренції: кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висота бар'єрів входу на ринок і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку.	Матеріали статистичної, бухгалтерської, фінансової звітності підприємств, що досліджуються; результати власних маркетингових досліджень
Політичні і правові: рівень політичної стабільності в країні, рівень освіченості населення, рівень дієвості законодавчої бази, рівень корумпованості влади.		Чинники збуту: кількість посередників, наявність і характеристика логістичних систем, умови постачання матеріалів і сировини	
Міжнародні: рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів, міжринкові бар'єри, зміни валютних курсів, тенденції у діяльності світових організацій.		Виробничі: основні засоби. та ефективність їх використання (фондовіддача і рентабельність), обсяги виробництва, ритмічність виробництва, асортимент, структура та якість продукції	
Соціально-демографічні чинники: чисельність і статевовікова структура населення регіону, рівень народжуваності і смертності, рівень зайнятості населення, рівень освіти.		Фінансово – економічні: Активи і пасиви підприємства, фінансовий стан і фінансова стійкість підприємства, фінансові результати (прибуток, рентабельність, собівартість продукції, витрати на реалізацію), продуктивність праці, фонд заробітної плати.	
Соціально-культурні чинники: традиції і система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей.		Менеджмент: Забезпеченість персоналом, взаємодія менеджерів і робочих, навчання і просування кадрів, мотивація і стимулювання праці, організаційні структури, розподіл прав і обов'язків, ієрархія підпорядкованості, внутрішня культура підприємства.	
Природні і екологічні: кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища.		Маркетинг: Організаційна побудова служби маркетингу, політика ціноутворення, товарна політика, політика розподілу і збуту, комунікаційна політика, поведінка споживачів.	
Науково-технічні: рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій в промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки.		Суб'єкти ринку – споживачі, постачальники, посередники, контактні організації	
Кон'юнктури ринку: місткість ринку, темпи зростання або скорочення ринку, структуру попиту на продукцію підприємства, ринкова вартість продукції, структура пропозиції.			

- дослідницькі компанії;
- звіти про результати діяльності підприємства;
- стратегічні плани підприємства;

3. Маркетингова діяльність:

- операційні звіти підприємства;
- виробничі звіти підприємства;
- дані про конкурентів;
- галузеві журнали;
- дослідницькі компанії;
- проектні плани підприємства;

4. Загальна компетентність персоналу:

- відомості відділу кадрів;
- галузеві журнали;
- дослідницькі компанії;
- загальні цінності підприємства.

Аналіз вагомості кожного із показників рекомендовано здійснювати із використанням методики експертних оцінок, яка ґрунтується на бальній оцінці, а експертами в такому випадку виступають провідні фахівці підприємства, зокрема генеральний директор, комерційний директор, директор з маркетингу та збуту за їх наявності в штаті підприємства.

Запропонована методика визначення ключових факторів успіху на базі конкурентних переваг заснована на синтезі матриці SWOT-аналізу та ЗСП і забезпечує досягнення наступних результатів: визначення і класифікацію сприятливого середовища та пошуку джерел конкурентних переваг; впровадження стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел ключових факторів успіху; виключення узагальнюючого чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства; ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення результативних та їх використання з метою посилення конкурентної позиції підприємства в галузі;

зіставлення конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, й їх оцінка з погляду наявності (відсутності) у підприємства необхідних ресурсів, використання яких сприятиме (перешкоджатиме) трансформації потенційних переваг у ключові фактори успіху; забезпечення співставлення даних аналізу за різні періоди часу за рахунок єдиного набору параметрів; застосування запропонованої методики у практику діяльності служб маркетингу різних підприємств.

Висновки до розділу 1

1. Результати дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства свідчать про динамічність розвитку конкурентного середовища та дозволяють відстежити еволюцію концепцій конкурентних переваг, яка на сучасному етапі поєднує кадровий, фінансовий, виробничий та управлінський потенціалів підприємства і ґрунтується на його маркетинговій орієнтації.

2. Виявлена недостатність поєднання дослідженими авторами понять конкурентна перевага та ключові фактори успіху дало змогу встановити тісний взаємозв'язок між ними та їх взаємозалежність, яка полягає у формуванні конкурентних переваг на основі ринкових характеристик підприємств за спорідненими напрямками діяльності та втіленні їх в дію шляхом виокремлення з них ключових факторів успіху, які властиві одному конкретному підприємству.

3. Визначено інноваційні підходи до класифікації конкурентних переваг шляхом їх доповнення ознаками «джерела створення», «стійкість до відтворення конкурентами» та «сфера прояву», за якими, окрім переваг

високого та низького рівнів, запропоновано виокремити конкурентні переваги найвищого рівня.

4. Встановлено, що підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств потребує методичних засад розробки ефективного позиціонування, яке дозволяє знайти невикористані ринкові можливості, виділити певні переваги і характеристики товару, створити ту якість, що й формує конкурентну перевагу.

5. Набули подальшого розвитку методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині формування їх конкурентних переваг на основі моделей розвитку підприємництва і врахування чинників ринкового середовища. В основу отримання таких результатів було покладено комплексне та інтерактивне врахування закономірностей, що виведені з даних моніторингових досліджень і експертних оцінок

6. Серед сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств особливої уваги заслуговує методика ЗСП, спрямована на пошук та визначення ключових факторів успіху підприємства шляхом поєднання чотирьох складових його функціонування (фінансової, кадрової, споживчої та маркетингової), яка дозволяє здійснити інтегровану оцінку конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників ефективності і успіху бізнесу. На цій основі визначено методичну послідовність та інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг підприємства

7. При визначенні конкурентних переваг підприємства за наведеними методами одним із найважливіших напрямків є його інформаційне забезпечення. Ефективне маркетингове управління конкурентними перевагами в умовах ринкової економіки можливе лише за умови своєчасного надходження даних, які характеризують стан зовнішнього ринкового середовища і результатів господарської діяльності підприємства.

Основні результати розділу опубліковано автором у роботах [56-59, 61-62, 65-67, 75-76].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Маркетинговий аналіз ринку легкої промисловості

Вихідним елементом процесу управління ринковою діяльністю підприємства, спрямованим на досягнення оптимального балансу між його цілями і задоволенням потреб споживачів, формуванням конкурентної позиції на ринку є маркетинговий аналіз. Розглядаючи сутність, зміст і послідовність маркетингового аналізу більшість науковців, оперуючи змістом таких понять як «маркетинг» та «ринок», визначають його як процес збору та аналізу інформації щодо суб'єктів та об'єктів ринку з подальшою трансформацією отриманих результатів на розвиток бізнесу у цілому та на окремі його складові.

Одночасно тлумачення суті маркетингового аналізу є досить дискусійним з огляду на його подібність за багатьма ознаками з іншими дослідницькими процесами, зокрема з маркетинговими дослідженнями. Зміст маркетингового аналізу впливає із завдань економічного аналізу у сфері маркетингу і передбачає з'ясування економічних закономірностей на основі пізнання та взаємодії конкретних факторів економічної діяльності. Маркетингові дослідження, у свою чергу, пов'язані з процесом вивчення ринку, попиту й пропозиції на ньому, оцінкою ринкової кон'юнктури, динаміки цін та поведінки споживачів.

Основним завданням маркетингових досліджень є збирання інформації про процеси і явища, що відбуваються на ринку, а процесом аналізу є зміни, закономірності, суттєві причинно-наслідкові зв'язки, які необхідно

встановити на основі різноманітної маркетингової інформації відповідно до поставлених цілей. Однак, якщо, переслідуючи мету зменшення міри невизначеності інформаційного середовища прийняття управлінських рішень, маркетингові дослідження розпочинають, часто не маючи інформації про процес чи явище, то передумовою маркетингового аналізу є наявність необхідної інформації. Отже, отримана в результаті маркетингових досліджень інформація, є вхідною для здійснення маркетингового аналізу, наслідком якого постає всебічна характеристика проблеми (цілі), визначення шляхів і методів її подолання (досягнення).

Маркетинговий аналіз визначається нами як процес обробки, інтерпретації оцінки, отриманої шляхом маркетингових досліджень достовірної інформації відносно суб'єктів та об'єктів ринку, з метою встановлення сутнісних взаємозв'язків між ними та прийняття відповідного управлінського рішення щодо активізації ринкової діяльності.

У логічному контексті маркетингові дослідження і маркетинговий аналіз є послідовними і взаємопов'язаними етапами на шляху до отримання відповіді на актуальні для суб'єкта ринкової діяльності питання. Тому є підстави стверджувати, що маркетингові дослідження є частиною маркетингового аналізу (рис. 2.1).

Щодо досліджень конкурентних переваг підприємства на ринку, то безперечно, цей процес потребує застосування як маркетингових досліджень, так і маркетингового аналізу, оскільки конкурентні переваги визначаються конкурентними умовами ринку та лояльністю споживачів до конкретного товару чи підприємства в цілому. Саме тому структура маркетингового аналізу конкурентних переваг підприємства на ринку легкої промисловості була розглянута згідно до поставленого завдання і сформована у наступному вигляді (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Місце маркетингового аналізу у системі маркетингових досліджень

Джерело: побудовано автором

Легка промисловість є однією з найважливіших серед галузей виробництва непродовольчих товарів. Продукція легкої промисловості йде на задоволення потреб населення, забезпечуючи його тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання, а також використовується в інших галузях промисловості у вигляді сировини і допоміжних матеріалів (у харчовій, машинобудуванні та ін.). Найбільш тісні зв'язки вона має із сільським господарством і хімічною промисловістю – основними постачальниками сировини для галузі, а також машинобудуванням.

За оцінками експертів, в загальній структурі промислового виробництва з 1990 по 2013 рр. легка промисловість скоротилася вдесятеро і продовжує скорочуватися і зараз, чому у певній мірі сприяє кризове становище вітчизняної економіки. Це, відповідним чином вплинуло на галузеву структуру економіки в цілому, у той час як структурні зрушення

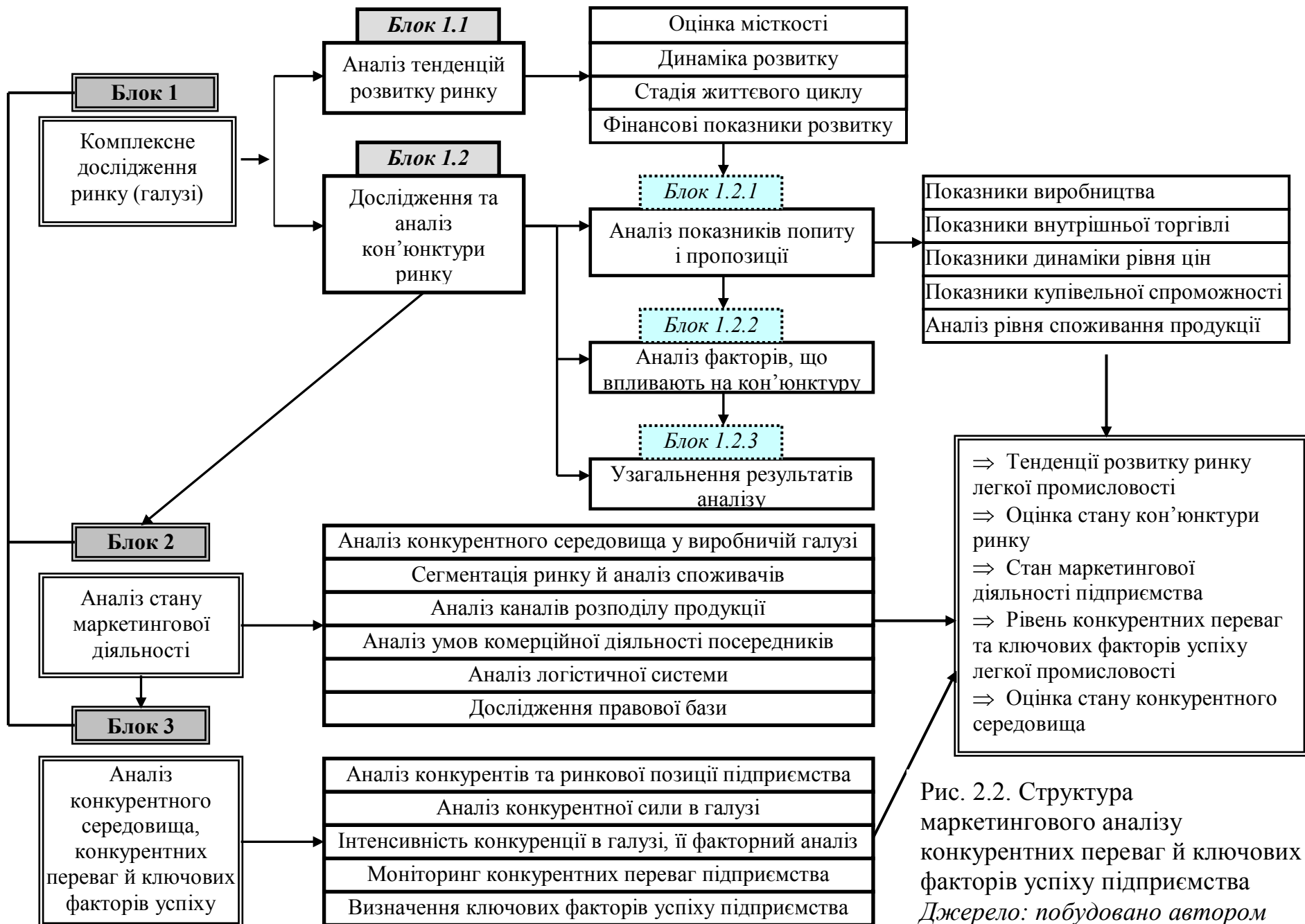


Рис. 2.2. Структура маркетингового аналізу конкурентних переваг й ключових факторів успіху підприємства
Джерело: побудовано автором

мають бути спрямовані на збільшення частки переробної промисловості (до якої також належить і легка промисловість) у виробництві внутрішнього валового продукту.

Оцінюючи сучасний стан промислового потенціалу України, маємо констатувати сировинний ухил його виробничої структури, розрахований переважно на потреби зовнішнього ринку. За рештою асортименту промислової продукції обсяги виробництва лише частково задовольняють потреби власної економіки.

Не зважаючи на такі результати, потенційні можливості визначених підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів, здатних задовольнити попит внутрішнього ринку. За рівнем споживання продукція галузі поступається тільки продовольчим товарам, набагато випереджаючи ринки побутової електроніки, автомобілів та інших товарів.

Галузь легкої промисловості поділяється на п'ять підгалузей: текстильна, трикотажна, шкіряно-взуттєва, швейна, хутряна [172]. Кожна підгалузь займається випуском готової продукції та сировини для виробництва готової продукції. Текстильна підгалузь виготовляє сировину, а саме: бавовняну, вовняну, шовкову, лляну, конопляно-джутову та технічну тканину. Трикотажна підгалузь виготовляє одяг верхній трикотажний, білизну, рукавички, мітенки трикотажні та в'язані, головні убори трикотажні та в'язані, панчішно-шкарпеточні вироби, одяг верхній в'язаний. Підгалузь шкіряно-взуттєва забезпечує виробництво одягу з натуральної або композиційної шкіри, рукавички, мітенки з натуральної або композиційної шкіри, шкіряні аксесуари, сумки дамські, портфелі, чемодани, взуття зі шкіри, шкіру вичинену як сировину. Швейна галузь займається виготовленням одягу верхнього (чоловічого, жіночого та дитячого), одягу спіднього (чоловічого, жіночого та дитячого), одягу робочого (чоловічого та жіночого). Хутряна підгалузь забезпечує виготовлення шкурок хутряних

дублених, одяг та головні убори з хутра, предмети одягу та аксесуари до одягу з хутра.

Забезпечення галузевого виробництва сировинною базою власними силами неможливе, оскільки специфіка галузі передбачає використання в основі сировинних ресурсів бавовняних та шовкових волокон, вирощування яких на території України не здійснюється.

Країнами-постачальниками сировини за весь період існування галузі є Туреччина, Узбекистан, Казахстан, Індія. Готова продукція, зокрема трикотажні вироби, реалізується на території України. У галузі легкої промисловості функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства галузі легкої промисловості приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1%.

Основною проблемою на сьогодні у легкій промисловості залишається конкурентна позиція підприємств-виробників на вітчизняному ринку, яка стосується не тільки сировинної бази, а й імпортно-експортної позиції на міжнародному ринку.

За визначенням класиків [7, 160, 162, 208, 212] конкуренція є притаманною ринковій економіці боротьбою, суперництвом за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів, яка розглядається як зовнішня сила, що примушує економічних агентів підвищувати продуктивність використання ресурсів, збільшувати випуск товарів і послуг, прискорювати темпи науково-технічного та технологічного прогресу, організаційних і структурних змін в економіці. Інакше кажучи, конкурентний тиск на суб'єкта ринку породжує його конкурентну поведінку.

Не є виключенням сучасне конкурентне середовище, яке продовжує відігравати стимулюючу щодо суб'єктів ринку. Однак протягом останніх десятиліть економічні умови реалізації конкурентної стратегії підприємств радикально змінилися. Тенденція до загострення конкуренції в умовах

інформаційно-технологічної революції надзвичайно прискорила удосконалення технічної бази виробництва, що різко посилило суперництво [224].

Намагаючись підкреслити цю особливість ринкової економіки, дилему «конкуренція або співробітництво» А.М.Брандербургер (Гарвардський університет) та Б.Дж.Нейлбафф (Йельський університет) запропонували теорію «співконкуренції» (співробітництво плюс конкуренція), яка за сучасними термінологіями визначається у одних джерелах як «підприємницька екосистема», а в інших «кластерна модель».

Означена наукова позиція досить вдало може бути пов'язана із діяльністю підприємств легкої промисловості на вітчизняному ринку.

Складність функціонування малих підприємств України значною мірою зумовлена тим, що між ними відсутні навички взаємодопомоги, вони майже не скоординовані на відміну від таких підприємств у розвинених державах, які мають власні установи, банки, сформовані системи кооперування. Для вирішення загальних проблем доцільним є об'єднання малих підприємств на добровільних засадах, створення в регіонах різного роду спілок та асоціацій як за галузевим, так і функціональним принципом. Особливого значення набувають територіально-галузеві виробничі системи малих та середніх підприємств, або кластери, які відповідають сітковій організаційній моделі бізнесу.

Кластер представляє собою мережу незалежних, у нашому випадку, виробничих підприємств, який окрім них, включає сервісні фірми, постачальників, творців технологій та ноу-хау (університети, науково-дослідні інститути, інжинірингові центри), що пов'язують ринкові інститути (брокери, консультанти) зі споживачами, які взаємодіють одне з одним в межах єдиного ланцюжка вартості, а саме:

- географічно сконцентровані в певному регіоні;
- мають конкурентні переваги, завдячуючи близькості одне до одного в межах цього регіону;

- користуються специфічними перевагами при роботі з постачальниками та споживачами (маркетинг) через своє місцезнаходження;
- користуються підтримкою сприятливої інфраструктури регіону, освітніми та науково-дослідницькими перевагами, фінансовими інститутами, перевагами робочої сили тощо.

Розвитку кластеризації економіки як чинника підвищення регіональної конкурентоспроможності сприяли роботи М.Портера та його успішні програми по формуванню кластерів у штаті Арізона (США). В основу конкурентоспроможності кластера покладено чотири умови, які прийнято називати ромбом або діамантом Портера:

- умови факторів виробництва, їх якості та ступеня спеціалізації. До цих факторів належать природні, людські та фінансові ресурси, фізична, адміністративна та інформаційна інфраструктура, науково-дослідницький потенціал;
- умови для конкуренції та стратегічного розвитку компаній. Ці умови визначаються інвестиційним кліматом, політикою регіональної влади, наявністю конкурентів та конкурентною політикою;
- умови попиту, які формують місцеві чи іноземні споживачі, що мають унікальні потреби
- наявність суміжних та обслуговуючих галузей.

Особливістю кластера є розповсюдження інновацій на весь ланцюжок створення вартості та єдине логістичне вікно для взаємодії із зовнішнім середовищем, що дозволяє мінімізувати трансакційні витрати. Кластеринг надає підприємствам доступ до великої кількості постачальників і спеціалізованих послуг підтримки, досвідчених і кваліфікованих резервів робочої сили та обміну інформацією (формального та неформального). Конкретні переваги регіонів доцільно розглядати з точки зору переваг конкретних галузей в межах регіону під кутом кластерингу.

Кластер конкурентоспроможних галузей стає чимось більшим, ніж проста сума його окремих частин. Він має тенденцію розростатись, тому що

одна конкурентоспроможна галузь породжує іншу. Напрями цього зростання залежать від структури самих кластерів, що є відмінними в різних країнах. У процесі розвитку кластера економічні ресурси залучаються до нього з ізольованих галузей, які не можуть використовувати їх так ефективно, як в межах кластера. За думкою М. Портера, національна конкурентоспроможність багато в чому залежить від рівня розвитку кластерів окремих галузей. І чим більше галузі орієнтовані на міжнародну конкуренцію, тим більш наглядним стає процес утворення кластерів.

Завдячуючи кластерам, набуває нових рис конкуренція. В кластерах відбувається поєднання конкуренції та кооперації, які, знаходячись в різних площинах, доповнюють одне одного. Особливо це стосується інноваційних процесів, що забезпечує їх активізацію. Якщо взаємодія із внутрішнім споживачем кластера пов'язана з конкуренцією, то із зовнішнім вона базується в основному на кооперації з використанням апарату постачання та розподілу єдиного логістичного вікна. В той же час на зовнішніх ринках кластери діють як єдине ціле проти інших агентів цих ринків, що дозволяє їм посилити свої позиції і успішно протистояти згубним тенденціям глобальної конкуренції. Вже не окреме підприємство конкурує на ринку, а регіональний промисловий комплекс, в якому підвищення ефективності відбувається на засадах застосування нових форм організації інноваційних процесів у регіоні – регіонального об'єднання виробників. Уряди багатьох країн все більшу увагу приділяють феномену кластерізації економіки. Він стає основою державної економічної політики. На рівні країн і регіонів створюються спеціальні департаменти (ради, агентства) щодо кластерів, які здійснюють, головним чином, інформаційно-аналітичну роботу, координують освітні програми всіх рівнів з потребами відповідних кластерів.

Поширення кластерів має велике значення для відродження легкої промисловості України. На початку 90-х рр. багато державних підприємств було змушено припинити свою діяльність. Об'єднання низки нових малих і середніх підприємств у швейний кластер дозволило розпочати випуск

сучасних моделей одягу, забезпечило створення близько 3 тис. нових робочих місць, сприяло витісненню імпоротної продукції якісними вітчизняними виробами.

З метою кластеризації підприємств легкої промисловості у 2000 році було створено Українську асоціацію підприємств легкої промисловості (Укрлегпром), яка на добровільних засадах об'єднує більше 100 провідних підприємств галузі, серед яких: ЗАТ «КСК «Чексіл» (м. Чернігів), АТЗТ «Черкаський шовковий комбінат», ЗАТ Чернігівська виробнича фірма «Берегиня» (м. Чернігів), ТОВ «Дана-мода» (м. Київ), ЗАТ «Трикотажна фірма «Роза» (м. Київ), ЗАТ «Чинбар» (м. Київ), ТОВ «Текстиль-Контакт» (м. Київ), АТЗТ «Україна» (м. Житомир), ТОВ «ФІМ» (м. Жовті Води), ТОВ «Тусмо» (м. Житомир), ЗАТ Виробничо-комерційна фірма «Леся» (м. Новоград-Волинський), ВАТ «Демітекс» (м. Полтава), ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (м. Полтава), ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» (м. Кременчук), ЗАТ «Дніпро» (м. Дніпропетровськ), ВАТ «Рівненська фабрика нетканих матеріалів», ЗАТ «Возко» (м. Вознесенськ), ВАТ «Плай» (м. Івано-Франківськ), АТЗТ «Вознесенська промислово-торгова фірма «Вікторія», АТЗТ ДВТП «Донбас» (м. Донецьк), Державна компанія «Луганськлегінвест», ЗАТ «Харків-вовна», КВТО «Талан» (м. Ромни), ВАТ «Хутрова фірма «Тисмениця» (м. Івано-Франківськ), ПАТ «Володарка» (м. Вінниця), ТДВ «Трембіта» (м. Чернівці), ВАТ «Тернопільське об'єднання «Текстерно», тощо. Тобто, кращі підприємства кожної підгалузі легкої промисловості представлені в Асоціації. Лідируючою організацією в Асоціації є багатoproфільний торгово-виробничий концерн «Текстиль-Контакт», основним видом діяльності якого є виробництво і реалізація всіх видів тканин, штучного хутра, трикотажних полотен, прикладних матеріалів, фурнітури.

Обсяг виробництва промислової продукції членами Асоціації становить більше 60% загального обсягу виробництва товарів легкої промисловості по Україні. Асоціація «Укрлегпром» за ініціативою та

дорученням підприємств легкої промисловості проводить роботу, спрямовану на захист та лобіювання інтересів вітчизняних товаровиробників. З цією метою налагоджена співпраця з Кабінетом Міністрів України; Комітетами Верховної Ради України; Міністерством економічного розвитку та торгівлі України; Міністерством промислової політики України; Міністерством соціальної політики України; Державною службою гірничого нагляду та промислової безпеки України; Державною фіскальною службою України та іншими органами державної виконавчої влади.

Основними постачальниками продукції швейної промисловості на український ринок залишаються Туреччина, Китай, Італія і Німеччина. Зауважимо, що заповнення внутрішнього ринку імпортною продукцією різних цінових і якісних категорій, орієнтація вітчизняного споживача на іноземну продукцію, відсутність сировини, потрібної для виробництва одягу, а, відповідно, нерівні конкурентні умови спонукали більшість українських виробників одягу орієнтуватися на західні ринки, застосовуючи давальницьку схему виробництва. Використання толінгових схем – одна з основних галузевих особливостей діяльності швейних підприємств України.

За даними Міністерства промислової політики України, 90% діючих швейних фабрик співпрацюють з іноземними компаніями за давальницькою схемою з різною глибиною її використання. Деякі підприємства виживають за рахунок давальницького виробництва, інші використовують давальницьку схему поряд із плановим виробництвом для додаткового завантаження виробничих потужностей. Основними партнерами в операціях з давальницькою сировиною були країни Європи – Німеччина, Данія, Польща, Бельгія, Італія. Для українських товаровиробників найбільш доцільним та ефективним є оптимальне поєднання цих схем у виробничому процесі з максимальним використанням переваг, які забезпечує кожна з них. Орієнтування виробництва лише на виконання замовлень за давальницькими угодами призводить до втрати самостійності підприємств у прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень, гальмує розвиток українських

підприємств та українських торгових марок.

Специфіка української промисловості оцінюється з позицій наявності його конкурентних переваг та потенціалу їх підвищення для забезпечення успішного протистояння натиску глобалізації. Місцеві виробничі системи трансформуються не тільки внаслідок дій підприємств, але й шляхом створення умов, які дозволяють всім економічним і соціальним агентам даного регіону розвивати загальні плани та проекти.

Для вітчизняних підприємств застосування давальницьких схем, поряд із можливістю нарощування обсягів виробництва та завантаження потужностей, має й інші позитивні риси, серед яких запозичення передового досвіду іноземних замовників, використання новітніх розробок для подальшого власного виробництва. Негативні тенденції економіки в цілому безпосередньо впливають на основні показники розвитку легкої промисловості такі, як динаміка кількості промислових підприємств, обсяги реалізованої промислової продукції, фінансові результати діяльності підприємств, середньорічна кількість найманих працівників, рівень оплати праці та ін.

В легкій промисловості України, до 2010 р. кількість підприємств зростала, але починаючи з 2010 року відбувається поступове їх зменшення. За розрахунками наведеними у табл. 2.1 спостерігається скорочення кількості підприємств галузі.

Якщо у 2013 р. кількість промислових підприємств легкої промисловості у порівнянні з попереднім роком скоротилася на 192, у текстильному виробництві, виробництві одягу, хутра та виробів з хутра – на 144, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 48 підприємств, то у 2014 вона також поступово скорочувалася.

Відбулося зменшення кількості промислових підприємств легкої промисловості на 152, у текстильному виробництві, виробництві одягу, хутра та виробів з хутра – на 217, у виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 41 підприємство.

Таблиця 2.1

**Аналіз кількості промислових підприємств та обсяги виробництва
продукції легкої промисловості в Україні за 2011-2014 рр.**

Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Зміни у 2014 р. в порівнянні з 2013 р.
Промисловість, од.	53497	54558	54408	54925	517
Переробна промисловість, од.	49584	50487	50038	49886	-152
Легка промисловість, од.	4858	4746	4554	4296	-258
Текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра, од.	4147	4050	3906	3689	-217
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, од.	711	696	648	607	-41
Промисловість, всього, млн. грн.	1065850,5	1331887,6	1400680,2	1354745,4	-45934,8
- текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, млн. грн.	8425,4	9679,3	9867,1	9648,6	-8902,5

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Згідно проведеного аналізу обсягів реалізованої промислової продукції в розрізі галузі легкої промисловості (табл. 2.1, рис. 2.3) спостерігається тенденція до їх зростання.

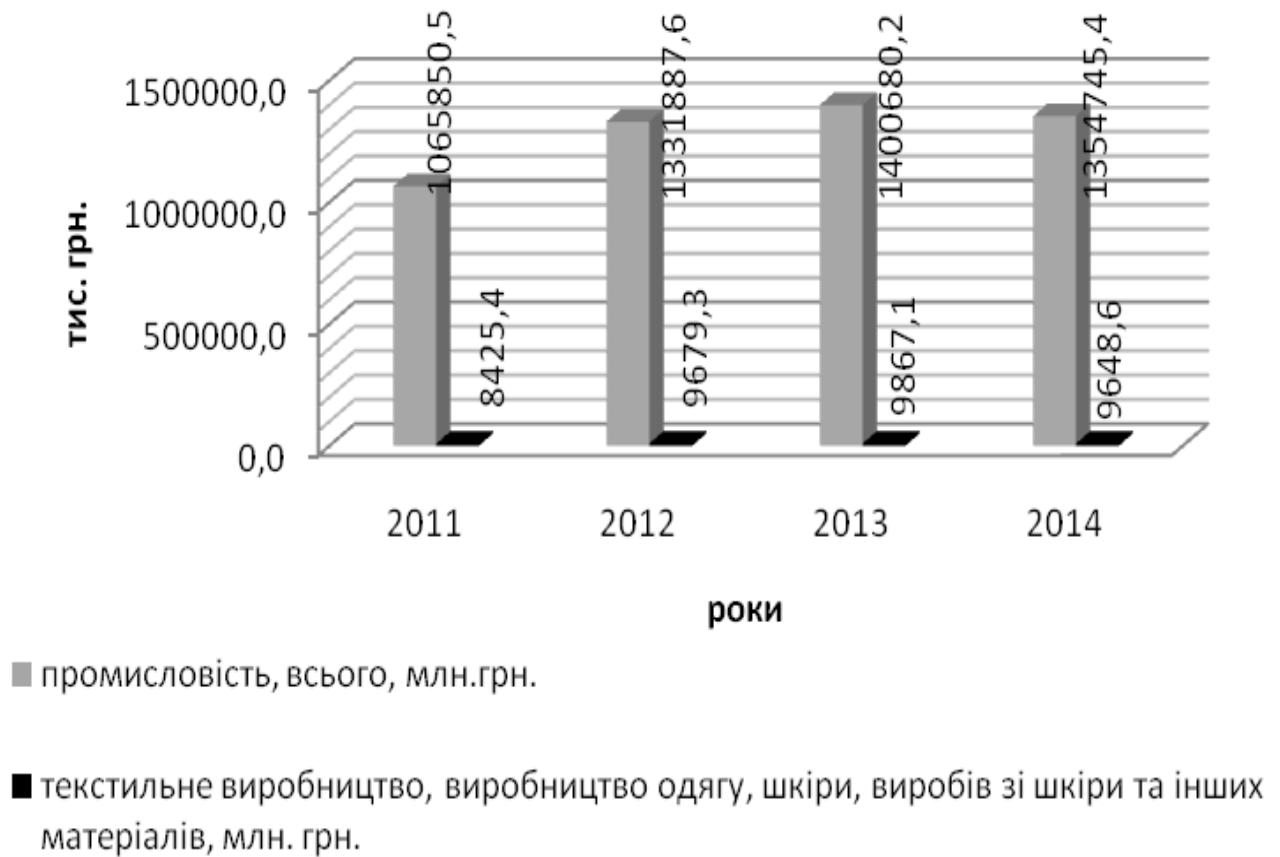


Рис. 2.3. Структурні зміни обсягів виробництва продукції легкої промисловості в розрізі промисловості в цілому за 2011-2014 рр., млн.грн.

Так, за період із 2011 р. по 2014 р. обсяги реалізації продукції легкої промисловості збільшилися на 1223,2 млн. грн., частка реалізації продукції галузі у загальній структурі галузі складає 0,7% по відношенню до промислового виробництва в цілому по галузях. Такі дані характеризують незначну частку продукції легкої промисловості у загальній галузевій структурі, що проявляється у виробництві продукції для вітчизняного ринку у малих обсягах. Натомість експорт продукції забезпечується більшою кількістю виробів промислових підприємств.

Аналізуючи стан і тенденції виробництва основних виробів легкої промисловості (рис. 2.4) визначено, що найбільшу частку посідають трикотажні вироби та тканини. Така тенденція відбувається за рахунок формування споживчих переваг.

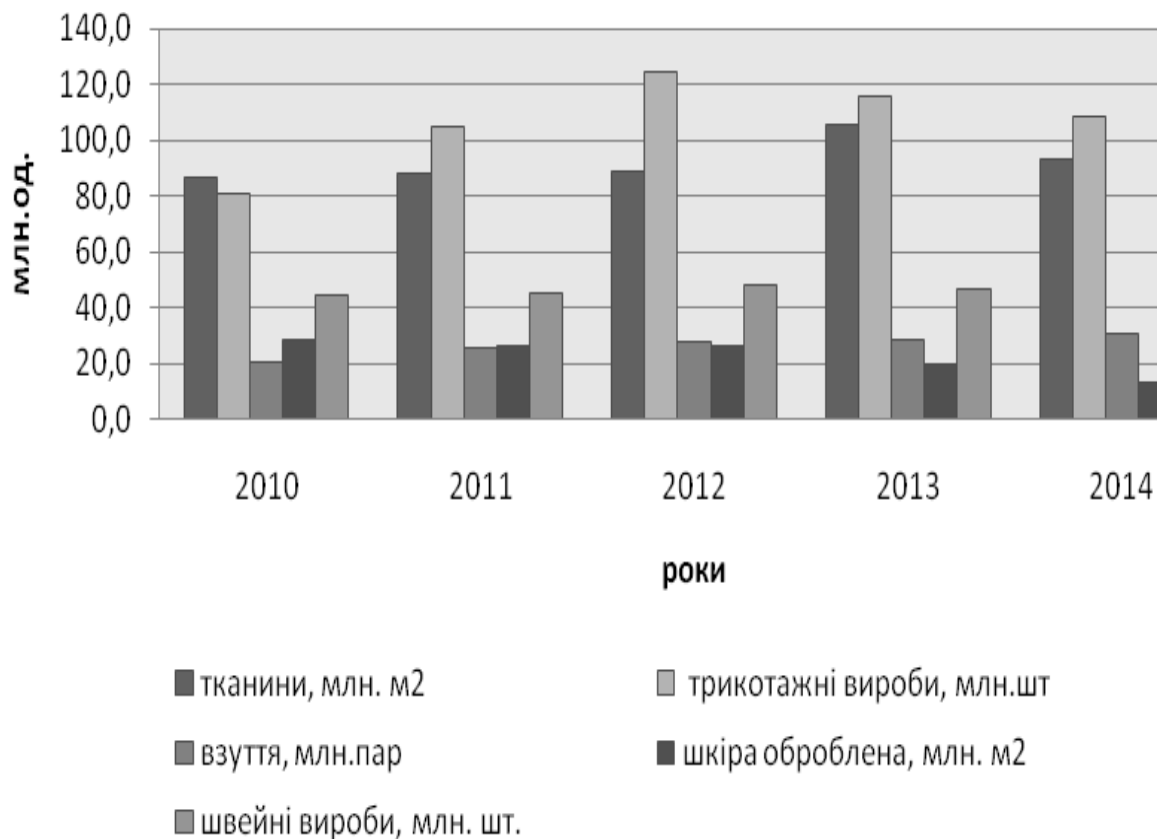


Рис. 2.4. Структура виробництва основних видів продукції легкої промисловості, 2010 – 2014 рр.

За результатами розрахунків виявлено, що кожна структурна одиниця продукції у легкій промисловості має тенденцію до зростання відносно 2012 р. включно, а починаючи із 2013 р. спостерігається тенденція до спаду, що пов'язано із повторною хвилею фінансової кризи. Станом на кінець 2014 року найменше вироблено шкіри обробленої та взуття. Така тенденція також спостерігається протягом останніх п'яти років.

За результатами аналізу експортно-імпортних операцій у легкій промисловості необхідно відмітити, що більшість інвестованих ресурсів закордонних партнерів промислових підприємств спрямовують грошові та ресурсні потоки у виробництво текстилю та текстильних виробів (табл. 2.2., рис. 2.5).

Таблиця 2.2

Структура імпорту давальницької сировини за 2011-2014рр., тис. дол.

США

Продукція	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Всього	607851,9	576340,1	462974,1	490204,9
Шкіряна та хутряна сировина та вироби її них	69427,1	68301,7	43495,7	55225,9
шкура та шкіра необроблена	61191,0	60432,6	38595,9	50615,4
вироби зі шкіри	3170,8	2781,1	1298,9	1574,7
хутряна сировина	5065,3	5088,0	3600,9	3035,8
Текстильні матеріали та текстильні вироби	538424,8	508038,4	419478,4	434979,0
шовк	1321,5	1669,6	2000,2	2431,7
вовна	66750,5	66550,1	53232,3	47888,0
бавовна	107730,4	100682,9	82147,0	85062,5
інші текстильні волокна	13747,9	10918,1	6900,3	5118,3
нитки синтетичні або штучні	68396,0	63195,6	59188,4	56202,5
синтетичні або штучні штапельні волокна	83779,6	82252,8	56821,1	60371,1
вата	24247,3	27208,5	23441,0	27610,8
спеціальні тканини	30436,0	25919,0	22241,2	24547,2
текстильні матеріали	44939,9	44891,3	37329,1	40588,4
трикотажні полотна	47295,3	38217,1	42427,1	54777,3
одяг трикотажний	23043,2	20283,5	15257,2	11902,4
одяг текстильний	21186,5	20914,0	15861,7	13949,4
інші готові текстильні вироби	5550,7	5335,9	2631,8	4529,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

За результатами проведених розрахунків спостерігається тенденція до зростання імпорту давальницької сировини із країн партнерів. Характерним є те, що протягом аналізованого періоду значних обсягів набув експорт саме текстильних матеріалів та текстильних виробів. Значну частку імпортованої сировини склала бавовна, яка застосовується при виробництві більшості виробів на підприємствах легкої промисловості України.

Основним постачальником бавовняної тканини є Туреччина. Так, на кінець 2014 р. загальна вартість імпорту бавовни склала 85062,5 тис. дол.

США. Значну частку імпорту склали також синтетичні або штучні штапельні волокна, їх вартість на кінець року склала 60371,1 тис. дол. США. Така тенденція більш чітко виражена на рис. 2.5.

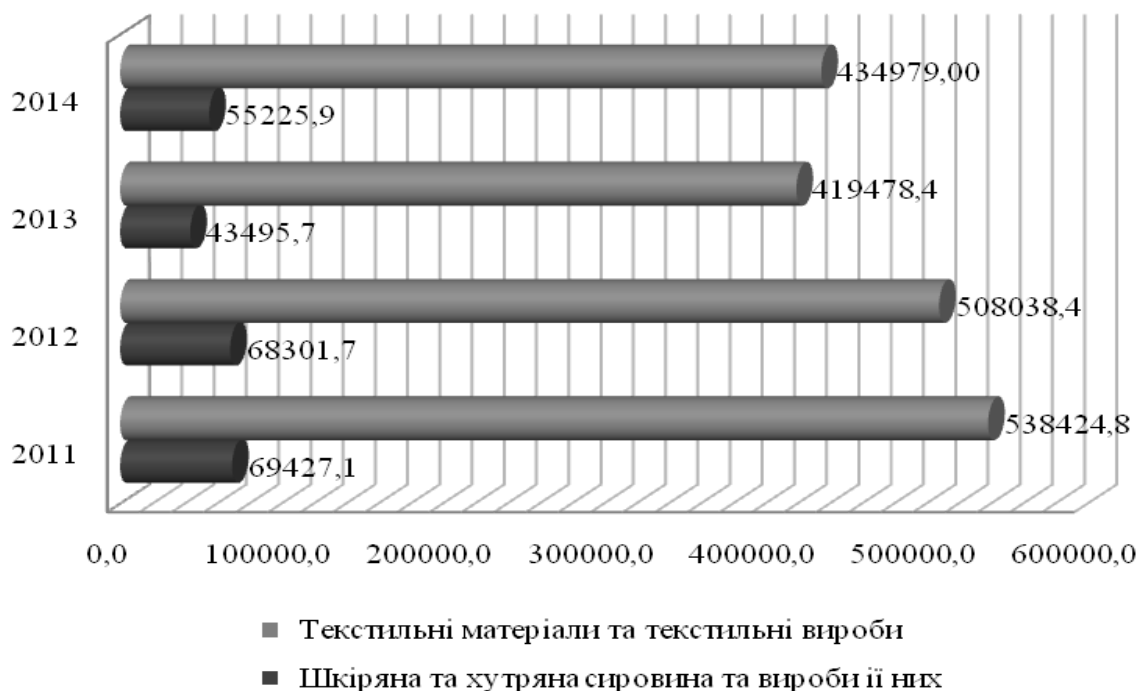


Рис. 2.5. Структура імпорту давальницької сировини в галузь легкої промисловості за 2011-2014 рр.

В свою чергу, підприємства, отримуючи давальницьку сировину, виготовляють із неї продукцію, більшість з якої експортується країнам-партнерам, що виступають замовниками готової продукції та одночасно постачальниками сировини на міжнародні ринки (табл. 2.3, рис. 2.6).

Дані таблиці 2.3 свідчать про зниження експорту готової продукції підприємствами легкої промисловості України за означений період. Така тенденція склалася за рахунок перенасичення ринків країн-експортерів, а також, за рахунок формування негативних економічних явищ в Україні.

Таблиця 2.3

Структура експорту готової продукції підприємствами легкої промисловості України, тис. дол. США за 2011-2014рр.

Продукція	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Всього	790386,7	777718,6	599225,7	606544,3
Шкіряна та хутряна сировина та вироби її них	43125,3	46422,2	27921,3	36947,2
шкура та шкіра необроблена	388,0	616,6	163,4	28,5
вироби зі шкіри	37054,8	39464,1	23302,3	33543,8
хутряна сировина	5682,5	6341,5	4455,6	3374,9
Текстильні матеріали та текстильні вироби	747261,4	731296,4	571304,4	569597,1
бавовна		6,5		
інші текстильні волокна		3,8		7,3
нитки синтетичні або штучні	185,8	25,1		2,1
синтетичні або штучні штапельні волокна		67,1		
вата	22492,4	21161,7	17154,6	10748,1
спеціальні тканини	1074,6	1323,8	935,5	1347,0
текстильні матеріали		2,8	0,1	
трикотажні полотна	1471,9	1030,9	670,7	2683,5
одяг трикотажний	115598,1	102163,1	81812,6	90890,3
одяг текстильний	543570,3	543438,7	412659,1	403367,4
інші готові текстильні вироби	62868,3	62072,9	58071,8	60551,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Безумовно, якоюсь мірою така зміна структури легкої промисловості була об'єктивним явищем. Недостатня конкурентоспроможність вітчизняної

продукції через низьку якість і технологічну відсталість дала себе знаки з лібералізацією економічних відносин і відкриттям кордонів. Це виявилось стримуючим фактором розширення як внутрішнього ринку промислової продукції, на якому почав домінувати імпорт, так і номенклатури експорту промислових товарів.

З метою конкретизації за групами виробів експорту продукції легкої промисловості України за результатами таблиці 2.3 побудовано рисунок 2.6, який відображає співвідношення виробництва основних видів готової промислової продукції, що експортується до країн-партнерів та на інші міжнародні ринки.

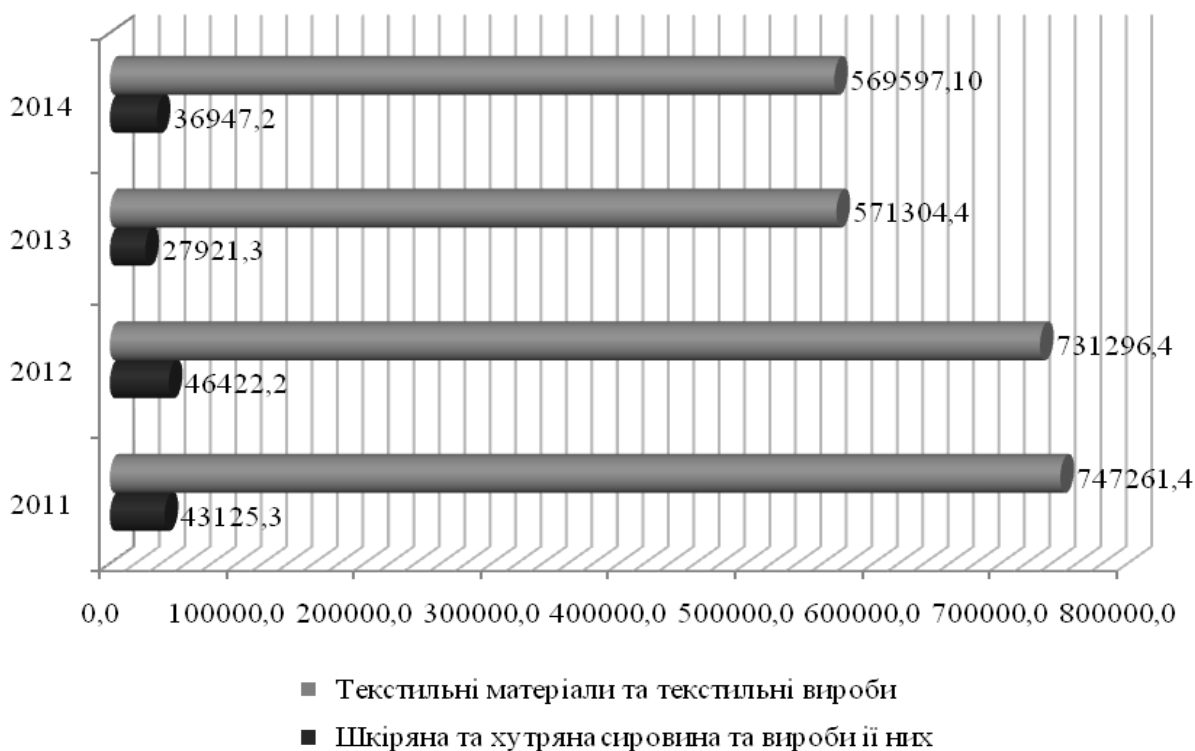


Рис. 2.6. Структура експорту готової продукції підприємствами галузі легкої промисловості за 2011-2014 рр.

Товарна структура зовнішньої торгівлі галузі протягом 2013-2014 рр. залишилась майже незмінною. Така тенденція свідчить про наявність налагодженої системи збуту продукції виробництва галузі саме закордонним партнерам. Причому частка експорту сировини та готової продукції протягом

2013-2014 рр. більше ніж частка імпорту. Так, шкіряна та хутряна сировина та вироби з них на кінець 2014 р. склали 177,4 млн. дол. США імпорту та 173,8 млн. дол. США – експорту. Взуття та головні убори за той же аналізований період склали 491,5 млн. дол. США імпорту та 174,8 млн. дол. США експорту. Найбільшими за обсягами товарної структури імпорту та експорту продукції легкої промисловості протягом 2014 р. стали текстиль та вироби з нього – 1984,4 млн. дол. США та 736,0 млн. дол. США відповідно.

У доларовому еквіваленті відбулося збільшення обсягів експорту з 1035,6 млн. дол. США у 2013р. до 1084,6 млн. дол. США у 2014р. на 49,0 млн. дол. США (на 4,5%), з них:

- текстиль та вироби з текстилю на 23,0 млн. дол. США (на 3,1%);
- взуття, головні убори на 30,3 млн. дол. США (на 17,3%).

Вагома частка обсягів експорту здійснюється до країн ЄС. Збільшення обсягу імпорту відбулося з 1827,6 млн. дол. США у 2013 р. до 2653,3 млн. дол. США у 2014р. на 825,7 млн. дол. США (на 31,1%), з них:

- шкіряна і хутряна сировина та вироби з них на 53,2 млн. дол. США (на 28,5%);
 - взуття, головні убори на 205 млн. дол. США (на 41,7%),
- спостерігається постійне підвищення обсягів імпорту над експортом.

Головними постачальниками сировини для даних підприємств є Туреччина (тканини) та Китай (фурнітура). Продукція, що виготовляється такими підприємствами, має невисоку якість та, як наслідок, відносно низьку ціну, що робить її доступною для широкого кола споживачів. Головними конкурентами трикотажних виробів на ринку є товари з Китаю, Білорусії та Туреччини, які мають вищу ціну, але дещо вищу якість. Крупні підприємства галузі працюють на умовах толінгових замовлень. Такий вид роботи дозволив їм зберегти свою діяльність та втримати свої позиції на ринку.

Одним із заходів зростання українського швейного виробництва вважаємо зменшення частки виробництва за давальницькою схемою за

рахунок збільшення випуску продукції відповідної якості та асортименту для внутрішнього ринку, організацію власного планового виробництва.

Для виходу зі скрутного становища та підвищення ефективності діяльності вітчизняні підприємства-виробники одягу повинні додатково вживати конкретних заходів, щоб набути певних конкурентних переваг. Необхідно визначити стратегічну позицію підприємств, їхні потенційні можливості щодо покращення становища в конкурентній боротьбі, оцінити вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ на їх функціонування та розвиток, що надасть можливість визначити ключові фактори успіху підприємств.

Така ситуація у швейній промисловості здебільшого пов'язана з комплексними проблемами легкої промисловості, основними з яких є: велика частка імпортованих товарів, що ввозяться за демпінговими цінами та контрабандно; висока собівартість вітчизняних товарів легкої промисловості; неможливість отримання довгострокових кредитів для значної частини виробників товарів легкої промисловості; відсутність виробництва спеціалізованого обладнання для виготовлення товарів легкої промисловості та запасних частин до нього; залежність текстильної промисловості від імпортованої сировини; складність процедури митного оформлення; низька заробітна плата працівників галузі, різке зменшення кількості молодих кадрів та інші.

На сьогоднішній день підприємства галузі потребують значної допомоги з боку держави.

М.Портер, аналізуючи урядову політику більшості зарубіжних країн щодо конкурентного розвитку промисловості, засвідчує що найбільш відчутний та вагомий вплив на створення національних переваг уряд здійснює через активізацію фактора інвестиції за допомогою таких важелів, як бюджетні капіталовкладення, субсидії, тимчасові протекціоністські заходи. Уряд також має взяти на себе провідну роль у заохоченні заощаджень, отриманні зовнішніх фінансових ресурсів, вдосконаленні

системи освіти, інфраструктури, технологічної бази виробництва.

Безумовно, що урядова підтримка в певній мірі дозволить з максимальним успіхом використати для підприємств існуючі фактори впливу на конкурентоспроможність галузі, такі як:

- позиціонування на внутрішньому ринку в порівнянні з іноземними конкурентами (частка імпорту готової продукції на ринку та її динаміка);
- технологічний рівень галузі (якісні характеристики виробничих потужностей та інтенсивність інвестицій в основний капітал);
- достатній рівень концентрації на ринку ефективних вітчизняних компаній з високим рівнем конкурентоспроможності по відношенню до світових лідерів;
- забезпеченість сировиною та матеріалами, розвиток міжгалузевих зв'язків;
- неузгодженість економічної політики у промисловості та сільському господарстві;
- тіньовий сектор;
- умови праці.

Основними завданнями державної системи управління для підтримки політики розвитку легкої промисловості є:

- 1)збереження, розвиток і модернізація науково-технічного та промислового потенціалу;
- 2)оптимізація структури легкої промисловості регіонів, стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, стимулювання виробництв, що застосовують інноваційні ресурсозберігаючі технології відповідно до світових стандартів якості;
- 3)підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу на базі реструктуризованих великих виробництв промислових підприємств, створення нових робочих місць;
- 4)стимулювання розміщення на підприємствах легкої промисловості державних замовлень, розвиток загальноукраїнського та міжнародного ринку

товарів галузі;

5) модернізація виробничого та кадрового потенціалу підприємств легкої промисловості на основі високоефективної технологічної бази;

6) створення сприятливих умов для залучення інвестицій в галузь [25].

Змінюючи, або сприяючи змінам структурних пропорцій промисловості, держава створює умови для досягнення відповідних соціально-економічних цілей, забезпечення оптимального і стабільного функціонування економіки. Як свідчить світова теорія і практика переходу економічних систем до нового якісного стану, навіть коли головним суб'єктом структурних змін виступають окремі підприємства, фірми, компанії, яких підштовхує до цього ринкова кон'юнктура і конкурентні вимоги, держава не може залишатися стороннім спостерігачем структурних трансформацій.

Система державної підтримки виробничих підприємств легкої промисловості дозволить більшості вітчизняних підприємств подолати основні перешкоди розвитку легкої промисловості, а саме:

1) відсутність нормативної бази для захисту внутрішнього ринку від контрабанди товарів, неконтрольований імпорт;

2) втрата ринків збуту внаслідок припинення функціонування системи оптової торгівлі;

3) перенасичення внутрішнього ринку дешевою імпортною продукцією та одягом Second Hand;

4) відсутність вітчизняної сировинної бази;

5) низька платоспроможність галузі, в наслідок чого нездатність закуповувати більш якісну сировину;

6) застарілість технологій та обладнання, нерозвиненість інноваційної сфери, що призвело до низького рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [39].

Виявлені під час аналізу ринку легкої промисловості проблеми свідчать про необхідність для формування в галузі єдиної системи державної

підтримки виготовленої продукції на українському ринку. Таку підтримку для підприємств можна забезпечити шляхом формування стійкої конкурентної позиції, розробки програми лояльності споживачів та створення сприятливих умов для подальшого розвитку галузі в цілому.

Одночасно важливим завданням реформування легкої промисловості, удосконалення її структури стає стимулювання створення виробничих систем. Запровадження кластерних моделей в економіці України в умовах трансформації супроводжується значними труднощами і потребує вирішення ряду проблем. Головним при цьому має бути комплексний підхід до з'ясування всієї сукупності питань, пов'язаних з прискореним поширенням прогресивних структур та розробки відповідних методів, шляхів, нормативних актів, необхідних для цього.

2.2. Оцінка стану конкурентного середовища на ринку легкої промисловості

Послідовність оцінки конкурентних переваг підприємства передбачає використання певних методик, зміст яких розглянуто у розділі 1.2, та визначено переваги та недоліки кожної з них. У процесі аналізу діяльності підприємств на ринку легкої промисловості доцільним є застосування найбільш ґрунтового методу SWOT-аналізу. За його методикою стає можливим:

- систематизувати взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх факторів, необхідних для стратегічного планування;
- визначити стратегічні пріоритети у конкурентних перевагах;
- здійснити періодичну діагностику ринку та ресурсів підприємства;

- порівняти можливості та загрози із сильними та слабкими сторонами підприємства;

- виявити напрями подальшої стратегії діяльності для об'єктів дослідження, а саме: ТОВ «Дана-мода», м. Київ; ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза», м. Київ; ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава; ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс», м. Кременчук; ПАТ «Володарка», м. Вінниця та ТДВ «Трембіта», м. Чернівці.

При проведенні обраного методу оцінки стану відповідності внутрішнього середовища підприємства зовнішнім умовам ринку сформований зміст факторів зовнішнього середовища, які в значній мірі впливають на розвиток підприємств легкої промисловості України (Дод.В). За результатами визначення факторів, що наведені в таблиці, можна проаналізувати ситуацію на ринку, на якому функціонує підприємство. Обов'язковим у процесі аналізу постає аналіз стану внутрішнього середовища підприємств, їх умови адаптації до ринкового середовища (Дод. Д).

За використанням наведених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства побудовано матрицю SWOT-аналізу, в якій відображені можливості та загрози, сильні та слабкі сторони досліджуваних підприємств (рис.2.7).

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища підприємств легкої промисловості слід зосередити увагу на тих, що мають характер загально ринкових, таких як взаємовідносини із посередниками та постачальниками, рівень конкуренції, стан платоспроможності споживачів. Оскільки саме ці фактори формують можливість досягнення підприємством конкурентних переваг із можливим їх утриманням.

Відносно факторів внутрішнього середовища досліджуваних підприємств доцільним є зосередження уваги на посиленні саме тих, що в майбутньому формуватимуть потенційні унікальні цінності для споживачів з метою формування та утримання їх лояльності.

Можливості	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка державою вітчизняного товаровиробника 2. Підтримка з боку ринкових контрагентів 3. Зовнішньоекономічні зв'язки 4. Міжнародне науково-технічне співробітництво 5. Розширення мережі дистриб'юторів 6. Наявність на ринку праці вільної робочої сили 7. Сприятливі ринкові умови для покращення кваліфікації спеціального персоналу за рахунок навчання 8. Готовність ринку до визнання продукції 9. Вихід із продукцією на міжнародні ринки 10. Налагоджена система постачання сировини 11. Зростання уваги споживачів до вітчизняного товаровиробника 12. Зростання прихильності споживачів до якісного одягу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність досвіду роботи у сфері пошиття одягу 2. Лідерство на внутрішньому ринку 3. Позитивний імідж 4. Наявність бази та досвіду для розробки нової продукції 5. Потужна модернізована матеріально-технічна база 6. Автоматизація виробництва 7. Передова техніка і технології 8. Високий рівень професійної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності 9. Компетентне керівництво та значний досвід роботи 10. Сприятливі умови праці 11. Висока (світова) якість товару 12. Фінансова підтримка закордонними інвесторами 13. Представлення продукції на світових ринках 14. Відкритість до представлення продукції на вітчизняному ринку
Загрози	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання темпів інфляції 2. Недосконала система оподаткування 3. Нестабільність законодавства 4. Складність у залученні фінансових ресурсів 5. Зниження темпів росту ринку 6. Зростання вартості енергоносіїв 7. Подорожчання матеріалів 8. Низька платоспроможність населення 9. Існування товарів-замінників дешевої якості за низькою ціною 10. Кризові явища в країні та світі 11. Неналагодженість внутрішнього ринкової системи товаропросування 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача коштів для виявлення потенційних потреб споживачів 2. Нестача коштів для проведення широкомасштабної рекламної кампанії на вітчизняному ринку 3. Орієнтація досліджень лише на поточні потреби виробництва 4. Більш високі витрати ніж у конкурентів з більш дешевими неякісними товарами 5. Не досить ефективна система оплати праці та стимулювання 6. Нездатність до швидкої переорієнтації діяльності під швидкозмінні потреби ринку 7. Повна залежність від вимог іноземних інвесторів 8. Втрата ринкових сегментів масового споживача 9. Невпізнанність бренду на світових ринках

Рис. 2.7. Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони підприємств легкої промисловості

Джерело: складено автором

Перелік наведених факторів впливу з боку зовнішнього середовища та факторів внутрішнього середовища досліджуваних підприємств легкої

промисловості не є остаточним. Він може змінюватися в залежності від дій підприємства, які направлені на подолання негативного впливу існуючих факторів та посилення позитивного впливу можливостей, які утворюються в ринковому середовищі.

Застосування методу SWOT-аналізу є найбільш оптимальним при формуванні конкурентних переваг підприємств легкої промисловості, оскільки його повнота та комплексність надасть змогу максимально врахувати всі можливі сильні та слабкі сторони підприємства з метою посилення ринкових можливостей та пом'якшення загроз з його боку. Найбільш змістовний спосіб визначення того, наскільки міцно підприємство утримує свою конкурентну позицію, - це кількісна оцінка, у порівнянні із конкурентами, кожної з конкурентних переваг і кожного суттєвого індикатора конкурентної сили. Для різних галузей конкурентні переваги не однакові. Але формування на основі них ключових факторів успіху, які також не є однакові і для однієї галузі, оскільки можуть змінюватися у часі, надасть змогу зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Для визначення ступеня впливу зовнішніх можливостей та загроз побудовано матрицю, яка характеризуватиме рівень сприятливості факторів зовнішнього середовища для підприємств легкої промисловості (рис. 2.8).

Найбільша концентрація можливостей має сильний вплив на розвиток підприємств галузі із середньою вірогідністю їх використання. До таких факторів відносяться:

- зовнішньоекономічні зв'язки,
- міжнародне науково-технічне співробітництво,
- готовність ринку до визнання продукції,
- вихід із продукцією на міжнародні ринки,
- налагоджена система постачання сировини.

Активізуючи увагу на збільшеннях можливостей використання зазначених можливостей, підприємства матимуть змогу на розвиток своєї діяльності.

Вірогідність використання можливостей	Вплив можливостей на підприємства		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	1,2	6	
Середня	3,4,8,9,10	7	
Низька	5,11,12		

Рис. 2.8. Матриця можливостей для підприємств і легкої промисловості

Наступним кроком при проведенні SWOT-аналізу є занесення до матриці загроз підприємств, що виникають з боку зовнішнього середовища (рис. 2.9).

Вірогідність появи загрози	Вплив загроз на підприємства			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока		8,9	1,6	
Середня	5	4,10	2,3,7,11	
Низька				

Рис. 2.9. Матриця загроз для підприємств легкої промисловості

Аналізуючи розташування в квадратах матриці імовірних загроз для підприємств галузі, можна спостерігати високий ступінь можливості їх

появи. При цьому ступінь їх впливу на підприємства легкої промисловості характеризуватиме їх стан як критичний. До основних загроз, на які варто звернути увагу відносяться низька платоспроможність населення та існування товарів-замінників дешевої якості за низькою ціною. Також із середньою вірогідністю появи та з наслідками утворення важкого стану на підприємства складність у залученні фінансових ресурсів та кризові явища в країні та світі мають бути нейтралізовані як фактори негативного зовнішнього впливу на підприємство. Загальна структура загроз підприємств галузі свідчить про ризиковий стан підприємств досліджуваної галузі за сучасних умов господарювання. Наступною дією при проведенні стратегічного аналізу є визначення за квадратами матриці внутрішніх сильних сторін підприємства (рис. 2.10).

Вірогідність використання можливостей	Вплив сильних сторін на підприємства		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	1,5,6,7,8,9	11	
Середня	2, 10,13	3,4	
Низька	12,14		

Рис. 2.10. Матриця сильних сторін підприємств галузі легкої промисловості

Результати матриці сильних сторін підприємств галузі свідчать про достатньо міцний потенціал аналізованих підприємств. Такі свідчення характеризують внутрішню силу, з якою вони матимуть змогу протистояти зовнішнім загрозам та максимально використати потенційні ринкові можливості. Наявність досвіду роботи у сфері пошиття одягу, потужна

модернізована матеріально-технічна база, автоматизація виробництва, передова техніка і технології, високий рівень професіональної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності, компетентне керівництво та значний досвід роботи мають характер сильного впливу на підприємства із високою можливістю їх використання з метою протистояння зовнішнім загрозам.

Аналізуючи відповідним чином (рис. 2.11) слабкі сторони підприємств галузі легкої промисловості та вірогідність їх активізації і подальшої дестабілізації діяльності підприємств визначено, що до найбільш критичних загроз із максимально високим ступенем подальшого виникнення є більш високі витрати, ніж у конкурентів, із більш дешевими неякісними товарами та втрата ринкових сегментів масового споживача.

Вірогідність виникнення слабких сторін	Вплив слабких сторін на підприємства		
	Сильний	Помірний	Слабкий
Висока	4,8	2,3,9	
Середня	6,7	1,5	
Низька			

Рис. 2.11. Матриця слабких сторін підприємств галузі легкої промисловості

Причому кожна із наведених слабких сторін є наслідком послаблення одна одної. Тобто, за рахунок розширення діяльності конкурентів, що виготовляють більш дешеву продукцію більш низької якості.

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-аналізу на підприємствах галузі легкої промисловості побудовано відповідну матрицю (рис. 2.12). Структура побудови матриці дозволила визначити найбільш стійкі конкурентні переваги підприємств легкої промисловості. Числове значення, яке наведене в квадратах матриці свідчить про кількість показників та факторів впливу (відповідно до рис. 2.7) на рівні зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Результати проведеного SWOT-аналізу виявили тенденцію до зміцнення ринкових позицій підприємствами, що досліджувались. Найбільша кількість факторів впливу зосереджена в матриці SWOT-аналізу саме в квадратах «Сила і Можливості» та «Слабкість і Можливості». Тобто сприятливе ринкове середовище відкрите для розвитку та зміцнення підприємств.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливість	Виявлення найсерйознішого потенціалу успіху 6	Виявлення згасаючого потенціалу успіху 6
Загрози	Виявлення можливого потенціалу успіху 2	Виявлення слабкої конкурентної позиції 2

Рис. 2.12. Матриця SWOT-аналізу для підприємств галузі легкої промисловості

Виділення конкурентних переваг, діючих у найближчій перспективі, і визначення серед них найважливіших складають значну частину роботи по стратегічному плануванню. Дослідивши у розділі 1.1 даної дисертаційної

роботи теоретичну складову формування конкурентних переваг підприємств, сформовано структуру конкурентних переваг (КП) для досліджуваних підприємств галузі легкої промисловості.

Серед КП, пов'язаних із зовнішніми факторами впливу виділено:

- міжнародні стандарти та норми;
- політико-правова база;
- стан економіки країни;
- природні ресурси;
- особливості демографічного розвитку країни.

До КП, залежних від технології віднесено:

- ступінь опанування існуючими технологіями;
- якість наукових досліджень, що проводяться;
- досконалість дослідницької та експериментальної бази;
- здатність швидкої розробки нововведень тощо.

КП, які відносяться до виробництва визначені:

- собівартістю продукції;
- якістю продукції;
- розміщенням підприємства;
- можливістю виготовлення великої кількості моделей тощо.

Склад КП, які відносяться до реалізації продукції визначають:

- широка мережа оптових дистриб'юторів;
- присутність у точках роздрібної торгівлі;
- швидкість доставки тощо.

Серед КП, які відносяться до маркетингу визначено:

- імідж фірми;
- розмір і кількість цільових ринків;
- знання споживачів;
- переваги в поінформованості як результат маркетингових

досліджень;

- ефективна реклама;

- високий рівень сервісного обслуговування тощо.

КП, що відносяться до професійних навичок:

- особливий талант працівників (дуже важливий при наданні професійних послуг);
- кваліфікація персоналу;
- досвід практичної діяльності тощо.

Серед КП, що пов'язані з менеджментом виокремлено:

- рівень інформаційних систем;
- ефективність системи управління;
- мобільність управління;
- налагоджений процес прийняття рішень тощо.

Більша частина інформації для оцінки конкурентного положення підприємства поступає із попередніх досліджень. В процесі аналізу галузі і конкурентного аналізу виявляються конкурентні переваги і ключові фактори успіху, які і поділяють учасників ринку на лідерів і аутсайдерів.

Дослідження конкурентів і їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників. Знання слабких та сильних сторін підприємства необхідне для вироблення стратегії, здатної покращити її положення по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В цілому ж підприємство повинне намагатися перетворити свої сильні конкурентні переваги на ключові фактори успіху і приймати стратегічні рішення, які спроможні захистити його від конкурентних недоліків. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його самі слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, постає необхідність здійснення наступу, щоб використати слабкості конкурентів.

За рахунок вірного застосування КП дозволяють підприємству створювати стійкі джерела КФУ. Тобто, якщо визначені раніше нами КП для підприємств легкої промисловості за умов правильного та максимально

ефективного використання перетворити на КФУ, то підприємства зможуть посісти стійкі конкурентні позиції на ринку, де вони працюють (рис. 2.13).



Рис. 2.13. КП підприємств легкої промисловості як чинники КФУ

Джерело: побудовано автором за [45, 81]

В першу чергу, слід звернути увагу на те, що чинниками КФУ виступають КП підприємства. Як було зазначено раніше (розд 1.1.), чинниками КФУ є тактичні та стратегічні КП [45, с 126].

Оскільки головним у даному дослідженні є визначення КФУ підприємства на перспективу із подальшим удосконаленням та зміцненням конкурентного стану, то вважається за необхідне розглянути саме стратегічні КП як чинники КФУ. Умовно їх можна поділити на такі складові: КП макросередовища підприємства, КП ринкової інфраструктури та КП мікросередовища підприємства.

Особливий вплив на формування КФУ підприємства мають чинники макросередовища та ринкової інфраструктури, які, в свою чергу, впливають на КП мікросередовища. Залежність між зазначеними факторами настільки значна, що зміни будь-якого з них призведуть до змін внутрішніх КП підприємства. Спираючись на існуючі стратегічні КП підприємство формує свої КФУ з максимальним рівнем стійкості.

Оскільки найбільш важливим для підприємств галузі легкої промисловості є створення стійких КП, які визначаються як КФУ, здатних підтримувати стан конкуренції підприємства на стабільному рівні по відношенню до інших конкурентів, було обрано класифікацію КФУ за характером динаміки не залежно від джерела їх утворення: стійкі та нестабільні [175, с. 38] (рис. 2.14).

Якщо більш детально зупинитися на кожній із визначених КФУ підприємств, то можна обґрунтувати їх таким чином:

1) зростання рівня працездатного населення – постійне омолодження населення в регіоні відбувається за рахунок напливу сільського населення до великих міст області, що забезпечує отримання ним освіти за відповідним фахом та створює потенційну робочу силу саме на підприємствах легкої промисловості області;

2) налагоджена співпраця з іноземними партнерами – умови фінансування на деяких із досліджуваних в роботі підприємствах з боку



Рис. 2.14. КФУ досліджуваних підприємств легкої промисловості

Джерело: побудовано автором за [175]

іноземних інвесторів дають можливість налагодженої та сталої роботи підприємств. Продукція, що виготовляється на підприємствах, має відповідний європейський рівень якості та визвала зацікавленість з боку

німецьких інвесторів, а також реалізується на ринках Німеччини, Польщі, Данії, Іспанії, Італії, Швеції, Білорусії, Росії, та в країнах Азії;

3) наявність власних складських приміщень – за сучасних умов існування крупних вітчизняних промислових підприємств, виробникам в галузі легкої промисловості вдалося за рахунок цілеспрямованої та ефективної роботи керівного складу, за рахунок, хоча й незначної, державної підтримки а також шляхом вливання іноземного капіталу, зберегти майно підприємств в такому складі, щоб забезпечити власне складування сировини та виготовленої продукції до моменту її реалізації;

4) оновлене устаткування та обладнання – знову ж таки, за рахунок іноземних інвестицій підприємствам легкої промисловості вдалося оновити обладнання на належному рівні для виготовлення високоякісної продукції як для українського населення, так і на експорт;

5) висока якість продукції – рівень якості продукції, що виготовляється на підприємствах відповідає вимогам до якості

5) наявність вищої освіти у керівного складу підприємств – управління на підприємствах регіону здійснюється досвідченими працівниками, що мають належний рівень освіти та здатні приймати ефективні рішення та розробляти стратегічні дії відповідно до розвитку виробничої діяльності;

6) відповідна освіта за фахом працівників – в Україні здійснюється підготовка фахівців за фахом «кривець», «ткач», «килимарниця», «вишивальниця», «закрійник», «взуттьовик індивідуального пошиття взуття», «прядильник», «швачка» на базі професійно-технічних училищ, професійних ліцеїв, університетів;

7) налагоджена інформаційна система підприємства – сучасні умови та тенденції, що диктуються ринком вимагають повної автоматизації та комп'ютеризації на великих виробничих підприємствах. Ефективна система передачі та обробки інформації здійснюється й на досліджуваних нами підприємствах, що дає змогу безперебійного виробництва високоякісної продукції та її реалізації;

8) наявність роздрібної мережі торгівлі – реалізація продукції підприємствами легкої промисловості здійснюється не тільки через посередників, а й через власні роздрібні магазини. Головною перешкодою на шляху до розширення власної роздрібної мережі підприємствами є незначний попит серед населення регіону через високі ціни на продукцію підприємства;

9) ефективна система управління – гарантом своєчасного виконання поставлених перед підприємствами важливих стратегічних рішень є ефективність управління потенціалом підприємств на всіх його рівнях досвідченими та високоякісними керівниками;

10) власна логістично-транспортна мережа – безперебійність постачання сировини та відвантаження виготовленої продукції забезпечується власними силами та ресурсами. Наявність налагодженої системи постачання та розташування складських приміщень дає змогу зекономити не тільки час, а й кошти підприємств;

11) наявність відповідної законодавчої бази, що сприяє розвитку та підтримці вітчизняної легкої промисловості – постійна робота Міністерства легкої промисловості України направлена на розвиток, зміцнення та підтримку вітчизняних підприємств галузі, але робота інших міністерств створює умови, що не дають змоги населенню купувати продукцію саме підприємств вітчизняного виробництва (це й низький розмір заробітних плат, й низькі митні тарифи для імпорту дешевої неякісної продукції, й ігнорування існування «секонд-хенду» на українському ринку) ;

12) державне фінансування розвитку підприємств легкої промисловості – кошти, що виділяються з державного бюджету є хоч і підтримкою, але розмір їх є недостатнім для самостійного розвитку та роботи підприємств як самостійних державних суб'єктів господарювання (значна частина фінансування відбувається саме за рахунок іноземних інвесторів);

13) наявність потенційних покупців на продукцію, що виготовляється підприємствами – за рахунок постійно зростаючої конкуренції серед підприємств саме в галузі легкої промисловості значно обмежує коло

потенційних покупців, але вони існують і підприємства легкої промисловості намагаються утримати їх та збільшити;

14) державні замовлення на продукцію – виконання державних замовлень саме серед підприємств легкої промисловості дає змогу реалізувати свою продукцію в більшій кількості, але частіше за все державні кошти не надходять на рахунки підприємств через їх брак;

15) власні фінансові ресурси – слугують для підприємства своєрідним резервом, який надасть змогу уникнути банкрутства через брак коштів за здатність розрахуватися із кредиторами;

16) налагоджена співпраця з постачальниками сировини – зв'язки підприємств, що були встановлені за попередні роки та були зруйновані під час його розпаду знову відновлені, тобто регіональні виробничі підприємства галузі легкої промисловості мають налагоджені стосунки із постачальниками сировини для виробництва якісної продукції, хоча й умови угод що укладаються про постачання сировини є досить жорсткими.

Стійкість перелічених вище КФУ забезпечується шляхом чіткої та налагодженої роботи підприємств а також перевірена часом, що дає змогу не тільки зміцнити свої позиції на рівні регіональних чи українських конкурентів а й на міжнародному рівні. Але головною перешкодою на шляху зміцнення легкої промисловості є нездатність протистояти державній політиці, що проводиться по відношенню до імпорту дешевої, більш низької якості продукції з Китаю, Туреччини; низька платоспроможність великої кількості потенційних споживачів підприємств, що не в змозі платити за належну якість продукції, виготовленої на підприємствах легкої промисловості.

2.3. Бенчмаркінг конкурентних переваг та ключових факторів успіху підприємства

Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити розходження між конкурентами, але це не пояснює, як ці розходження перебороти і завоювати найкращі позиції підприємства в його діяльності. Цьому сприяє бенчмаркінг, який на основі порівняння й аналізу процесу діяльності, надає можливості визначитися із причинами розходжень для того, щоб цим відмінностям протистояти.

Основні цілі, які необхідно досягти при застосуванні бенчмаркінгу є [48]:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідних змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємств даного типу;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- постановка «довгострокових» цілей згідно показників якості функціонування;
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективності роботи та якості послуг, що надаються;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Саме тому, у процесі маркетингового аналізу конкурентного стану в галузі легкої промисловості України головною методичною основою обрано бенчмаркінг. За використанням даної методики поставлено на меті визначення ринкової частки, яка дає змогу оцінити ту частину ресурсів підприємства, яка є активною в умовах конкуренції. При проведенні бенчмаркінгу серед підприємств галузі легкої промисловості запропонована

певна методика, яка дає змогу на основі побудови стратегічної карти визначити стратегічне положення підприємства на ринку та оцінити його стратегічні перспективи. Процедура проведення бенчмаркінгу пропонується здійснюватися у декілька етапів:

1. Аналіз основних економічних показників і факторів галузі.
2. Побудова конкурентної карти ринку яка будується у вигляді матриці та відображає співвідношення темпів росту ринку та частки ринку між основними підприємствами-конкурентами.
3. Визначення конкурентного положення підприємства на ринку: побудова матриці BCG, яка відображатиме вид галузі та її особливі характеристики.
4. Визначення конкурентних переваг підприємств в галузі.

Для аналізу основних економічних показників розвитку підприємств в галузі було обрано 6 конкуруючих між собою провідних виробників, які за своєю організаційно-економічною структурою та системою розподілу продукції на ринку є подібними. Кожне з цих підприємств працює на умовах толінгових замовлень від відомих світових брендів із подальшою можливістю реалізації продукції і на ринку України також. До аналізу представлені такі виробники: Товариство з обмеженою відповідальністю «Дана-мода», м. Київ; Закрите акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза», м. Київ; Закрите акціонерне товариство «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава; Публічне акціонерне товариство «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс», м. Кременчук; Публічне акціонерне товариство «Володарка», м. Вінниця та Товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта», м. Чернівці.

ТОВ «Дана-мода» спеціалізується на виготовленні жіночого та чоловічого верхнього одягу. Головними відомими брендами, з якими товариство співпрацює є такі, як BOSS, MARKS&SPENCER, BETTY B., MONTANA, BERGHAUSE. Головним іноземним партнером фабрики є Іспанія. Продукція підприємства реалізується також і на українському ринку

одягу.

ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» виготовляє трикотажні полотна, штучного хутра та трикотажних виробів (жіночий, чоловічий та дитячий верхній одяг а також білизна). Також підприємство реалізує рекламну атрибутику (прапори, футболки, косинки, палатки та ін.). Товариство співпрацює із Німеччиною, Швейцарією, Чехією, Італією та Іспанією. Реалізація продукції здійснюється і на українському ринку також.

ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» виробляє жіночий верхній одяг та трикотажні полотна. Підприємство оснащене сучасним обладнанням відомих фірм Німеччини, Іспанії, Швеції. На сьогоднішній день товариство співпрацює із такими відомим світовими брендами, як MONTANA BETTY BARCLAY (Німеччина), IGNACE LENER S.A. (Франція), PENFLI (США).

ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» спеціалізується на виробництві верхнього жіночого, чоловічого та дитячого одягу, спецодягу та постільної білизни. Головними країнами-партнерами фабрики є Бельгія, Франція, Німеччина, Польща.

ПАТ «Володарка» виготовляє та реалізує чоловічий класичний та чоловічий верхній одяг. Головними постачальниками сировини для товариства є провідні виробники Італії, Німеччини, Словаччини, Росії, Литви та України. Останнім досягненням фірми стало укладання угоди на виготовлення продукції для всесвітньо відомого бренду чоловічого одягу HUGO BOSS.

ТДВ «Трембіта» є одним із безперечних лідерів на ринку чоловічого одягу України, близького та далекого зарубіжжя. Виготовлена продукція реалізується в Україні, Німеччині, Італії, Франції та Сполучених Штатах Америки. Товариство активно співпрацює з: FORMENS (Франція), NIGITEX (Італія), WALKER (Німеччина), ISABELL (Німеччина), POLARIS (Австрія).

Усі обрані для аналізу підприємства представляють свою продукції на ринку України в розмірі приблизно 20% від загального виробництва. Тобто значна частка виготовленої продукції виготовляється під замовлення

іноземними інвесторами та реалізується як на світових ринках, так і на українському ринку, але під всесвітньо відомими брендами країн-замовників.

При проведенні аналізу основних економічних показників головним фундаментом слугували дані від реалізації та виробництва продукції саме на вітчизняному галузевому ринку. Конкуренція в галузі між провідними виробниками одягу досліджується нами саме за результатами обсягів виробництва продукції, що реалізується на вітчизняному ринку під брендами виробничих об'єднань, відомих в Україні, за виключенням виробленої та реалізованої на ринку України продукції під замовлення світовими брендами. Вибір параметрів галузевої конкуренції було здійснено, спираючись на їх вагомість у подальшій оцінці конкурентного стану кожного підприємства та галузі легкої промисловості в цілому. Для аналізу та побудови конкурентної карти галузі були обрані такі економічні параметри, як: обсяги реалізації, частка ринку, темпи росту ринку, рентабельність, масштаб конкуренції, стадія життєвого циклу галузі, темпи інновацій підприємства [104, 114].

Розрахунок обсягів реалізації дав змогу визначити ті обсяги реалізованої продукції як на вітчизняному ринку, так і за рахунок експорту до країн-партнерів (Дод. А). Загальні обсяги швейних виробів вітчизняних підприємств легкої промисловості, що були реалізовані, складають 627397,1 тис. грн. у 2014 р. та 509636,4 тис. грн. у 2011 р., текстильні та трикотажні вироби – 1082350,4 тис. грн. у 2014 р. та 789346,5 тис. грн. у 2011 р., виробів зі шкіри у 2014 р. було реалізовано на суму 25929,2 тис. грн., а у 2011 р. – на суму 22978,2 тис. грн..

За статистичними даними досліджуваних у роботі підприємств було проаналізовано обсяги реалізації продукції на ТОВ «Дана-мода»; ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза»; ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»; ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»; ПАТ «Володарка» та ТДВ «Трембіта» протягом 2012-2014 рр.

На ринку продукції легкої промисловості спостерігається тенденція до зростання обсягів виробництва реалізованої продукції протягом

досліджуваних років (рис. 2.15). Найменшими є обсяги реалізації ТОВ «Дана-мода», а найбільшими – ТДВ «Трембіта».



Рис. 2.15. Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств легкої промисловості протягом 2012-2014 рр.

Зростання обсягів реалізації кожного із об'єктів дослідження свідчить про набір оборотів реалізації продукції підприємствами на власних ринках збуту. Така тенденція є позитивною та дає змогу зміцнити виробничим підприємствам галузі свої позиції серед конкурентів. Низькі обсяги реалізації ТОВ «Дана-мода» зумовлені переорієнтацією діяльності товариства як малого підприємства, обсяги виробництва продукції якого, відповідно, менші, ніж на інших підприємствах. Але така подія не виключає

ТОВ «Дана-мода» зі списку потенційних стійких конкурентів для інших досліджуваних підприємств.

Незважаючи на результати оцінки обсягів реалізації різних досліджуваних у дисертації підприємств галузі легкої промисловості, слід відмітити, що характерними особливостями розрахованих економічних параметрів є виявлення найбільш та найменш успішних конкурентів. Наступним економічним параметром даного дослідження, що характеризує ступінь конкуренції в галузі, є аналіз темпів росту ринку та ринкових часток конкурентів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ринкових часток та темпів росту ринку підприємств галузі за 2013-2014 рр.

Підприємство	2013		2014		Темп росту частки ринку, %	Рейтинговий бал за ринковою часткою
	обсяги реалізації, тис.грн.	частка ринку	обсяги реалізації, тис.грн.	частка ринку		
ТОВ «Дана-Мода»	3415,00	2,00	2159,00	1,29	64,44	6
ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза»	34801,00	20,39	47812,00	28,55	140,03	1
ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»	26418,00	15,48	27077,00	16,17	104,47	4
ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	6433,00	3,77	6988,00	4,17	110,72	5
ПАТ «Володарка»	51998,00	30,47	47635,00	28,45	93,37	2
ТДВ «Трембіта»	47601,00	27,89	35775,00	21,37	76,60	3
Всього по галузі	170666,00	100,00	167446,00	100,00	—	—

Джерело: складено автором за даними Державного комітету статистики України

За результатами проведених досліджень, визначено, що найбільш успішним виробником продукції на ринку є ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза», оскільки її ринкова частка складає 28,5 % при темпах росту ринку 140,03 %.

Наступним потужним конкурентом, що займає значну частину ринку є ПАТ «Володарка» із ринковою часткою 28,45 % при темпах зростання ринку 93,37 %.

На третьому місці за обсягами кількості споживачів що обслуговуються є такий конкурент, як ТДВ «Трембіта» – 21,37 %. Але тенденція до зниження обсягів реалізованої продукції на 11826 тис. грн. значно послаблює його позиції в майбутньому. Аналогічна ситуація спостерігається і на ПАТ «Володарка», де всупереч відносно високій ринковій частці спостерігається зменшення обсягів реалізації продукції за аналізований період на 4363 тис. грн., що й значно послаблює ринкову позицію підприємства серед конкурентів.

Аналізуючи темпи росту ринку слід відмітити незадовільний їх стан для ТОВ «Дана-мода» – 64,44 %, причому підприємство має і найменшу ринкову частку – 1,29 %, що свідчить про несприятливість зовнішніх ринкових умов та недостатній потенціал для розширення частки ринку внаслідок відносно низьких обсягів реалізованої продукції.

Аналізуючи співвідношення ринкових часток та темпів росту ринку, отримується можливість визначити зміни в системі конкурентів за аналізований період та скласти перелік підприємств, що на відповідному ринку визначають основні тенденції діяльності. Життєвий цикл галузі характеризується ступенем привабливості та відкритості її до підприємства.

Галузевий аналіз передбачає структурований аналіз і огляд конкретної галузі промисловості та її учасників і відмінні риси. Мета цього процесу складається у: виявленні потенціалу прибутковості галузі, чинників, що могли б скоротити прибутковість, чинників, що рухають потенціал прибутковості; підтримці конкурентної переваги за допомогою захисту від

чинників, що могли б скоротити прибутковість; збільшенні конкурентної переваги за допомогою сприятливого впливу чинників, що рухають потенціал прибутковості [185].

Відповідно до змін в галузевій структурі, зокрема, у обсягах собівартості реалізованої продукції кожним об'єктом господарювання в галузі вона проходить чотири етапи свого розвитку:

I етап – зародження. Основною характеристикою цієї стадії розвитку підприємства є безприбуткова, збиткова його робота. Для такого етапу галузевого розвитку характерна динаміка прибутковості діяльності <100 ;

II етап – зростання. Як правило, на цьому етапі галузь нарощує виробничий потенціал, збільшує обсяги виробництва і, як наслідок, обсяги реалізації, а динаміка прибутковості діяльності $\rightarrow 100$;

III етап – зрілості. Загальний стан підприємства стабілізується, припиняється розширення виробництва, обсяги реалізації досягають максимуму; максимального значення досягає й прибуток, який отримує галузь. Динаміка прибутковості галузі на даному етапі >100 ;

IV етап – занепаду. Цей етап зумовлюється головним чином агресивною політикою зарубіжних конкурентів, появою товарів-замінників, а також всезростаючим старінням ресурсів. Для такого етапу галузевого розвитку характерна динаміка прибутковості діяльності <100 .

Відмінність між етапом зародження та занепаду полягає у періоді ділової активності підприємств, що функціонують в галузі. Оскільки, досліджувані нами підприємства галузі легкої промисловості мають досить тривалий термін життєвого циклу в галузі, тож етап I для аналізу галузевої життєдіяльності не розглядатиметься. Для визначення життєвого циклу галузі та, зокрема, привабливості з точки зору можливостей її розвитку для конкретного досліджуваного об'єкта, ми будемо розрахункову таблицю 2.5.

За результатами дослідження нами визначена сприятлива галузева тенденція з точки зору життєвого циклу для трьох її учасників, а саме: ЗАТ

«Трикотажна фабрика «Роза», ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» та ПАТ «Володарка».

Таблиця 2.5

Аналіз життєвого циклу галузі та її динаміка

Підприємство	Собівартість реалізованої продукції		Динаміка обсягу реалізованої продукції	Етап життєвого циклу галузі
	2013 р.	2014 р.		
ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»	24386,00	26255,00	107,66	Зрілості
ТДВ «Трембіта»	34624,00	29512,00	85,24	Занепаду
ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза»	21779,00	24834,00	114,03	Зрілості
ПАТ «Володарка»	38612,00	40116,00	103,90	Зрілості
ТОВ «Дана-Мода»	1478,00	954,00	64,55	Занепаду
ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	6508,00	5388,00	82,79	Занепаду

Джерело: складено автором за даними Державного комітету статистики України

Для решти досліджуваних підприємств, стадія життєвого циклу галузі не відповідає тенденціям до динамічного розвитку. Темпи інноваційного розвитку галузі в цілому та кожного конкретно обраного виробничого підприємства галузі свідчать про те, що при абсолютно не сприятливій до інноваційного розвитку галузі легкої промисловості України (54 %), кожне із підприємств має розвинений потенціал в галузі інновацій. Такі тенденції є результатом постійної модернізації та оновлення матеріально-технічної бази підприємств за рахунок фінансування закордонних інвесторів. Відповідність устаткування та обладнання підприємств, які були обрані для дослідження, світовим тенденціям та умовам науково-технічного прогресу дає змогу підтримувати розвиток підприємства на належному рівні із подальшим його зміцненням. Інноваційність процесів виробництва, які спрямовані на формування унікальної цінності продукції для споживачів по кожному із

обраних об'єктів дослідження є стійкою конкурентною перевагою в умовах жорсткої конкуренції.

Аналізуючи основні економічні показники галузі в роботі використано дані фінансової звітності обраних підприємств. За результатами аналізу була визначена група характеристик галузі, стратегічне значення яких є вагомим при побудові конкурентної карти зокрема та для формування чіткої конкурентної позиції досліджуваних підприємств в умовах їх конкуренції. Кожен із обраних та розрахованих показників оцінено за 6-ти бальною шкалою та при побудові таблиці 2.6 враховано їх значення, яке занесене до таблиці з урахуванням кількісних ознак по кожному із підприємств, що обрані для дослідження.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники ринкової діяльності підприємств легкої промисловості станом на кінець 2014 р.

Показники	ТОВ «Дана-мода», м. Київ	Бальна оцінка	ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза», м. Київ	Бальна оцінка	ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла», м. Полтава	Бальна оцінка	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс», м. Кременчук	Бальна оцінка	ПАТ «Володарка», м. Вінниця	Бальна оцінка	ТДВ «Грембіта», м. Чернівці	Бальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Місткість ринку, тис.грн.	25133,0	6	23781,0	5	319,0	1	872,0	2	2625,0	4	2055,0	3
Темпи росту ринку, %	64,44	1	140,03	6	104,47	4	110,72	5	93,37	3	76,60	2
Частка ринку, %	1,29	1	28,55	6	16,17	3	4,17	2	28,45	5	21,37	4
Галузева прибутковість (рентабельність), %	1,65	6	0,99	1	1,02	2	1,19	4	1,15	3	1,27	5
Масштаб конкуренції (кількість конкурентів)	27	6	27	6	27	6	27	6	27	6	27	6

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Стадія життєвого циклу підприємства (динаміка в контексті розвитку галузі), %	64,55	1	114,03	6	82,79	2	107,66	5	103,9	4	85,24	3
Темпи інновацій підприємства, %	106,5	5	100,2	5	101,52	5	102,45	5	101,6	5	100,8	5
Загальний середній бал		3,43		4,71		3,29		4,14		4,14		4,00

Джерело: розраховано автором за даними Державного комітету статистики України

**¹Підприємства, що виготовляють аналогічну продукцію, є ідентичними за організаційно-економічною структурою та масштабами виробництва*

Розподіл балів здійснювався у відповідності до вагомості значення кожного аналізованого економічного показника на рівні галузі в цілому із використанням оціночної шкали.

За результатами оцінювання вагомості показників шляхом використання оціночної шкали, для подальшого аналізу із застосуванням методики ЗСП було відібрано такі підприємства: ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза», ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» та ПАТ «Володарка», оскільки кожне з цих підприємств має бал вище середнього.

Аналіз рентабельності досліджуваних конкурентів свідчить про те, що діяльність кожного із представлених учасників ринку має повністю окупити виробничу діяльність та продукція, що реалізується на ринку приносить підприємству відповідний прибуток.

Серед конкурентів, діяльність яких є найбільш рентабельною на рівні галузі, є ТОВ «Дана-мода» – 1,65 %, приблизно однакові рівні привабливості

для галузі мають ТДВ «Трембіта» (1,27 %), ПАТ «Володарка» (1,15 %) та ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» (1,19 %). З найменшим позитивним рівнем галузевої рентабельності визначилися ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» – 1,02 % та ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» – 0,99 %.

За результатами бальної оцінки по кожному із аналізованих економічних показників виробничих підприємств галузі легкої промисловості побудуємо діаграму (рис. 2.16), яка дасть змогу оцінити ступінь вагомості кожного показника для оцінки стану конкурентної позиції підприємства.

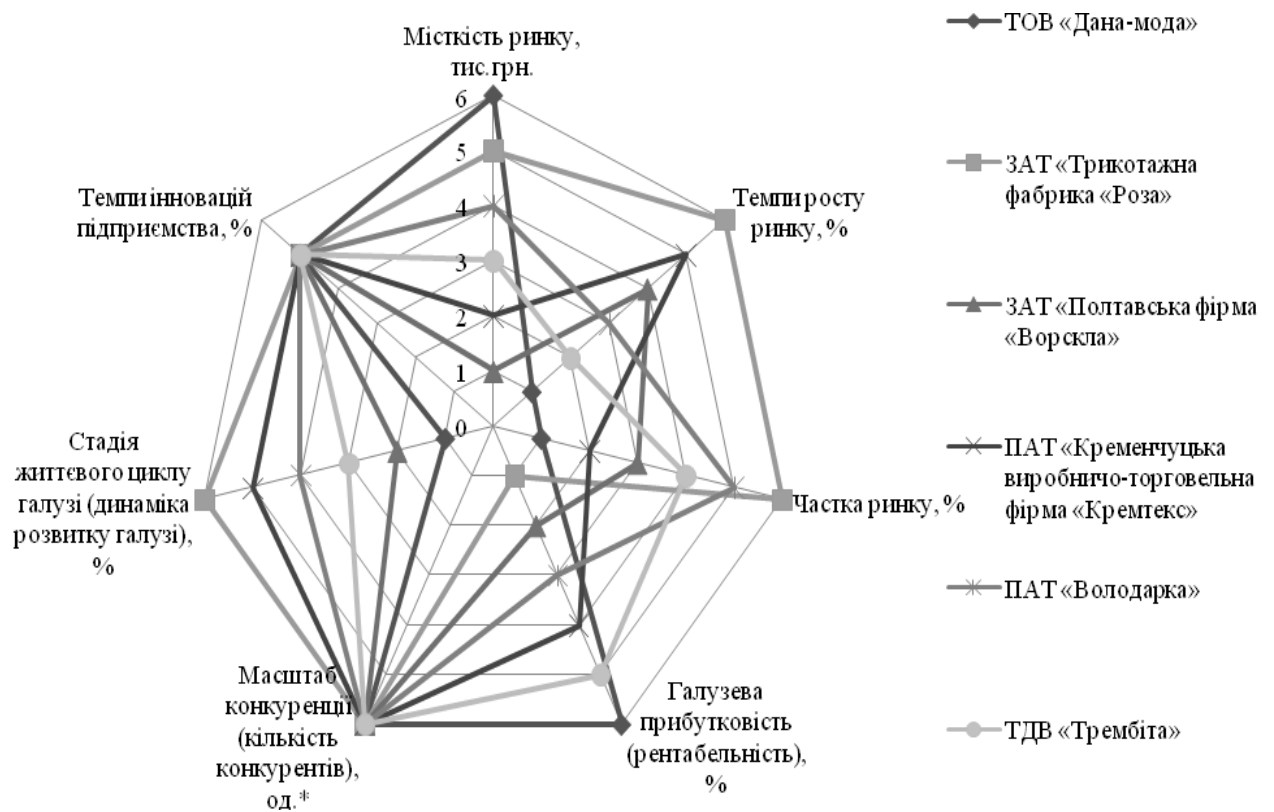


Рис. 2.16. Структурний розподіл вагомості основних конкурентоутворювальних факторів серед підприємств-конкурентів

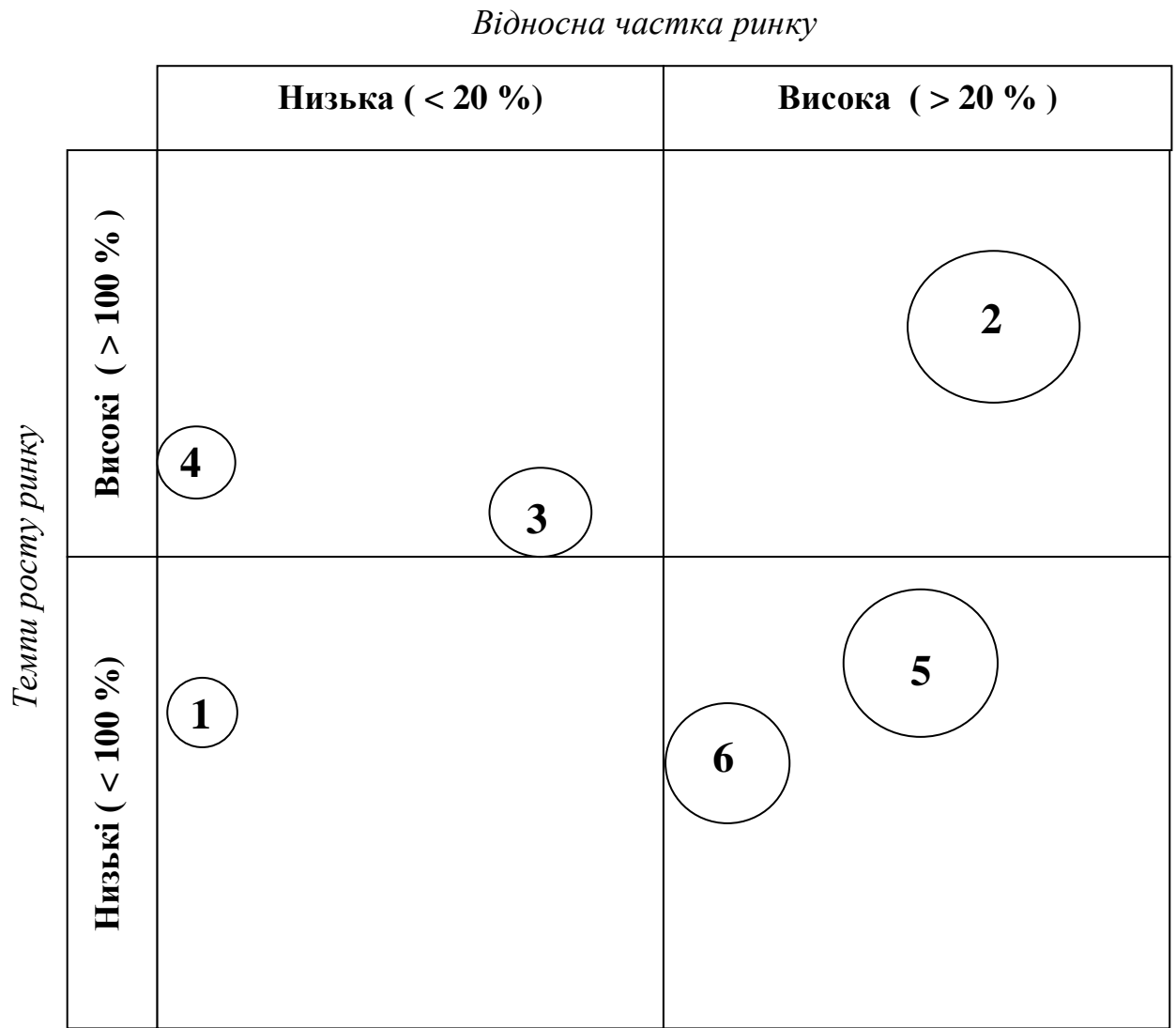
Аналізуючи діаграму можливим є спостерігати нерівномірну структуру розподілу впливу конкурентоутворювальних факторів та ступінь їх розвиненості. Найбільш рівномірно впливовим фактором за усіма досліджуваними підприємствами є темпи інновацій підприємства та масштаб конкуренції. Це пов'язано із однаковим розподілом інноваційних впроваджень у виробничі процеси та відносно рівномірним ступенем впливу кожного підприємства на ринкове середовище в порівнянні із конкурентами

За рівнем галузевої прибутковості спостерігається чітка тенденція до відставання починаючи із лідируючого ТОВ «Дана-мода» і закінчуючи ЗАТ «Роза», яке найменш активно використовує галузеві ресурси та має низький рівень рентабельності не зважаючи на високі темпи росту ринку та ринкової частки. Це свідчить про відносно великі обсяги продукції, що виготовляється, але більша її частка розрахована на експорт і в контексті галузевого розвитку не відображається на рівні України.

За результатами аналізу ринкових часток та темпів росту ринку підприємств галузі ми будемо конкурентну карту ринку (рис. 2.17).

Конкурентна карта ринку є результатом аналітичної роботи, за якою стало можливим визначитися із класифікаційними позиціями та частками ринку конкуруючих суб'єктів. Методика побудови даної матриці відображає взаємозв'язок між частками ринку, які посіли досліджені підприємства та темпами зростання ринку на протязі 2013-2014 рр. Взаємозалежність ринкових змін із обсягами ринкових часток характеризує відповідну конкурентну позицію підприємства в галузі та його стійкість відносно ринкових тенденцій.

За результатами побудови конкурентної карти галузі найбільш привабливою є позиція ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» (рис. 2.17, № 2). Це єдине серед усіх конкурентів підприємство, яке посідає квадрат матриці з високими темпами росту ринку (140,03 %) та значною ринковою часткою (28,5 %).



1. ТОВ «Дана-мода»
2. ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза»
3. ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла»
4. ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»
5. ПАТ «Володарка»
6. ТДВ «Трембіта»

Рис. 2.17. Конкурентна карта ринку виробників продукції легкої промисловості України (станом на кінець 2014 р.)

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.7

Це свідчить про стійку конкурентну та лідируючі позиції в галузі.

Наступним претендентом на лідерську позицію є ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» та ПАТ «Володарка».

Причому це підприємство (номер 3 на матриці) при відносно невеликій частці ринку (16,17 %) має високі темпи його росту (104,47 %), а друге підприємство (номер 5 на матриці) при відносно невисоких темпах росту ринку (93,37 %) займає високу частку ринку (28,45 %).

Такі дані характеризуються тим, що ПАТ «Володарка» виготовляючи вузькоспеціалізовану продукцію, зорієнтовану виключно на чоловіків, має свою постійну групу споживачів, які забезпечують йому сталий розвиток. І навпаки, широкопрофільне ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», що має найнижчі обсяги реалізації продукції (319,0 тис. грн.), досягаючи при цьому високих темпів росту ринку за рахунок високої цінової політики.

Таким чином, серед шести обраних для аналізу галузі підприємств, лідером є ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза». При підтримці відповідної позиції лідера, підприємство має можливість утримувати та збільшувати частку ринку галузі. Такі конкуренти, як ПАТ «Володарка» та ТДВ «Трембіта» при їх відносно невисоких темпах зростання частки ринку, маючи високу його частку повинні прагнути до збільшення темпів росту, що свідчить про їх потенційну лідируючу позицію серед досліджуваних підприємств. Вони також мають увесь необхідний потенціал для розвитку та зміцнення свого конкурентного положення на ринку.

З цією метою їм необхідно збільшувати обсяги реалізованої продукції шляхом диверсифікації товарного асортименту, оскільки обидва конкуренти спеціалізуються лише на виготовленні чоловічого одягу. При чому диверсифікація асортименту може бути в рамках вікових категорій споживачів (наприклад, окрім чоловіків обслуговувати підлітків та хлопчиків шкільного віку).

Позиція ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» та ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» свідчить про нарощування темпів реалізації виготовленої продукції, незважаючи на незначну ринкову частку. Такий стан галузевої конкуренції є сприятливим для обох конкурентів і має на меті підтримання займаної позиції із подальшим збільшенням їх ринкової

частки. Найбільш незадовільною серед усіх проаналізованих конкурентів є позиція ТОВ «Дана-мода». Загалом низька частка ринку зумовлена тим, що загальні виробничі потужності не дають можливості підприємству виготовляти велику кількість продукції не як результат неефективної діяльності, а як результат структурної організації підприємства. Однак низькі темпи росту частки ринку свідчать про погіршення конкурентної позиції виробника. Така позиція підприємства потребує більш детального аналізу причин зниження обсягів реалізованої продукції на ринку. Якщо така ситуація не зміниться в продовж наступних років діяльності підприємства, то перед ТОВ «Дана-мода» може постати загроза виходу з ринку взагалі.

Визначення стану конкурентної позиції підприємства не можливий без ідентифікації виду галузі, в якій воно функціонує. З цією метою проведена оцінка основних параметрів розвитку підприємств легкої промисловості (табл. 2.11), що сприяло побудові Нової матриці BCG (рис. 2.18) [104, с. 166], дозволило визначити типову характеристику галузі, в якій здійснюють виробничу діяльність досліджувані конкуренти.

Новою матриця BCG має таку назву тому, що була розроблена запропонована фахівцями Бостонської консультативної групи вже після розробки класичної матриці BCG, спираючись на такі характерні параметри:

- кількість методів досягнення конкурентних переваг в галузі (рентабельність підприємства в галузі за розміром його прибутків);
- потенційна перевага від розмірів підприємства (обсяги виробленої продукції підприємства в загальних обсягах виробництва по галузі в цілому – частка ринку).

Побудова даної матриці дає можливість визначити, по-перше, тип галузевої структури, її загальні характеристики; по-друге, місце кожного конкурента в галузі за рентабельністю його прибутковості та обсягів виробництва продукції.

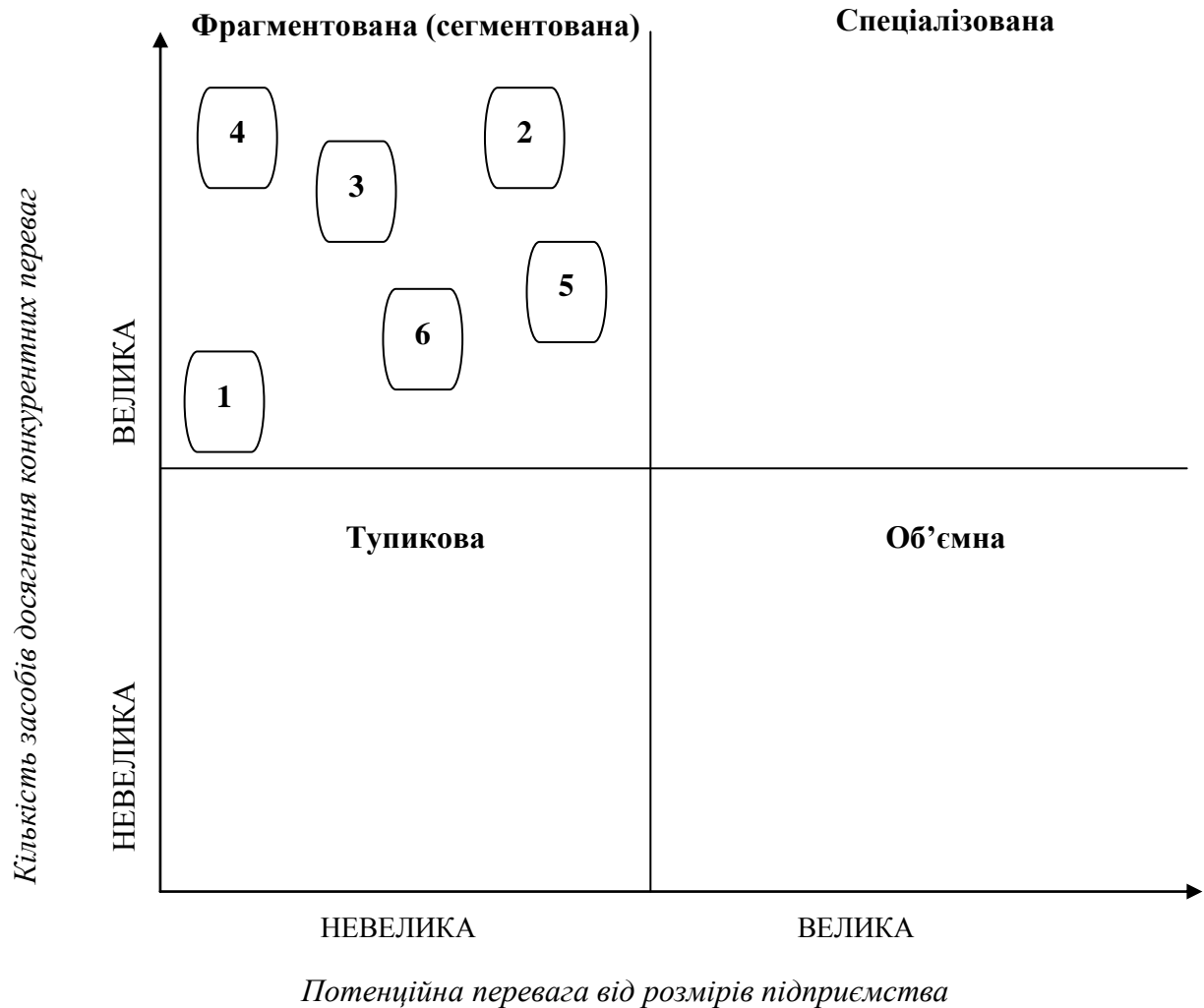


Рис. 2.18 Кластерна приналежність вітчизняних підприємств легкої промисловості за Новою матрицею BCG (станом на кінець 2014 р.)

Наступним кроком після визначення типу галузі буде розробка рекомендацій по веденню діяльності підприємств у ній.

Характерними рисами тупикової галузі є недостатня кількість утримання конкурентних переваг підприємствами, що в ній функціонують, та невеликим розміром потенційних переваг залежно від розмірів підприємства та обсягів його виробничої діяльності.

Об'ємна галузь формує відсутність можливостей широкої диференціації конкурентних переваг, але має відносно великі обсяги виробництва та розміри підприємства.

Спеціалізована галузь характеризується збільшенням розмірів потенційних конкурентних переваг та кількістю засобів по їх досягненню відповідно зростанню обсягів виробництва продукції.

Фрагментована (сегментована) галузь включає підприємства з невеликими ринковими частками, що орієнтуються на велику кількість ринкових сегментів та не мають чітко визнаного лідера за будь-якими параметрами.

Згідно із проведенням в даному розділі аналізом, визначена ідентифікація галузевої приналежності досліджуваних конкурентів. Відповідно до ринкових часток, темпів росту ринкових часток та обсягів виробництва підприємств легкої промисловості з'ясовано, що усі об'єкти конкурентної боротьби на ринку галузі легкої промисловості (ТОВ «Дана-мода», ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза», ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла», ПАТ «Кременчуцька трикотажна фабрика «Кремтекс», ПАТ «Володарка» та ТДВ «Трембіта»), які є лідерами на ринку легкої промисловості України, відносяться за своїми параметрами до фрагментованої (сегментованої) галузі.

Характерними рисами кластеру фрагментованої галузі є орієнтація підприємств на різні цільові ринкові сегменти, що призводить до диференціації виробленої продукції; високотехнологічне затратне виробництво, що не дає змоги лідирувати окремим представникам галузі за рахунок зменшення витрат на виробництво; розподіл попиту на кожний вид продукції за кожним учасником галузевого ринку поміж цільовими сегментами не дає змоги отримувати лідерство за розмірами підприємств; глобалізація ринку. Враховуючи властивості галузі, особливості виробничої діяльності та характер продукції, що випускається підприємствами легкої промисловості, на нашу думку, при виборі стратегії їх подальшого розвитку за умов приналежності до фрагментованої (сегментованої) галузі є стратегія

товарної диференціації в рамках цільового ринкового сегменту для кожного конкурента за регіональною приналежністю.

Таким чином, головну увагу досліджуваним підприємствам галузі легкої промисловості слід приділити саме тим цільовим ринковим сегментам, які максимально наближені до виробництва. За результатами бенчмаркінгу та маркетингового аналізу визнано, що однією із головних проблем вітчизняних промислових підприємств є недосконала система організації збуту продукції, яка полягає у відсутності системи складування продукції на рівнях каналів збуту, це не дає можливості сучасним підприємствам легкої промисловості орієнтуватися на великі ринкові сегменти та задовольняти їх потреби у якісній продукції в повному обсязі.

Завдяки посиленню спеціалізації підприємств означеної групи збільшується їх залежність від інших фірм, організацій, постачальників. В такому випадку збільшується потреба у входженні їх до єдиного кластеру, в межах якого вони, серед іншого, можуть одержати переваги від об'єднання ресурсів та обміну інформацією. Це надасть можливості інноваційному промисловому кластеру інтегрувати творчий потенціал окремої місцевості в добровільне партнерське об'єднання з метою одержання сукупності економічного прибутку на засадах створення комплексу умов, що відповідають інтересам як споживачів, так і виробників.

А наявність цілого кластера галузей прискорює процес створення факторів виробництва там, де є група внутрішніх конкурентів. Кластер в цілому сприяє великим капіталовкладенням і спеціалізації галузевих асоціацій, в яких беруть участь взаємопов'язані фірми з різних галузей.

Такий підхід дозволив розвинути процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечують запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні підприємств та розвиток їх бізнесу.

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі вирішені такі наукові і прикладні завдання: проведено маркетинговий аналіз ринку продукції легкої промисловості України; здійснено оцінку стану конкурентного середовища за допомогою бенчмаркінгу конкурентних переваг та ключових факторів успіху підприємств; поглиблено методичні засади реалізації концепції формування конкурентних переваг на підприємствах легкої промисловості у частині вибору стратегічного напрямку розвитку їх конкурентоспроможності.

2. Маркетинговий аналіз ринку продукції легкої промисловості свідчить про значну роль підприємств у задоволенні потреб населення тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання і забезпеченні інших виробничих процесів сировиною та допоміжними матеріалами. Розвиток вітчизняних підприємств легкої промисловості знаходиться під впливом негативних тенденцій, що склалися у національній економіці за показниками динаміки кількості виробничих підприємств, обсягів реалізованої промислової продукції, їх фінансових результатів, середньорічної чисельності працівників, рівня оплати праці та ін.

3. Визначено, що у легкій промисловості України функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства даної галузі приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1% від їх загальної вартості. Аналіз експортно-імпортних операцій підприємств легкої промисловості свідчить про те, що більшість закордонних партнерів спрямовують грошові та ресурсні потоки у виробництво текстилю та текстильних виробів.

4. Для побудови та аналізу конкурентної карти підприємств легкої промисловості були обрані такі показники: обсяги реалізації, частка ринку,

темпи росту ринку, рентабельність, масштаб конкуренції, стадія життєвого циклу галузі, темпи інновації підприємств.

5. Результати бенчмаркінгового аналізу ринкових часток й темпів росту ринку продукції досліджуваних підприємств легкої промисловості України дозволили побудувати їх конкурентну карту, результатом якої стало визначення основних напрямів орієнтації таких підприємств у рамках можливих кластерних утворень.

6. Характерними рисами кластеру фрагментованої галузі є орієнтація підприємств на різні цільові ринкові сегменти, що призводить до диференціації виробленої продукції; високотехнологічного затратного виробництва; розподілу попиту на кожний вид продукції за кожним учасником ринку поміж цільовими сегментами, що не дає змоги підприємствам отримувати лідерство за їх розмірами. Такий підхід дозволив розвинути процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечують запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні підприємств та розвиток їх бізнесу.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах [55, 59, 60, 66 – 69, 71 – 74, 78].

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг підприємства

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко й точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. За відсутності постійної та цілеспрямованої роботи в цьому напрямі успіхи, досягненні підприємством на ринку, втрачаються через спрямовані дії конкурентів. Такі обставини визначають необхідність формування відповідного підходу до маркетингового управління процесом формування конкурентних переваг (КП), за яким і буде здійснюватися методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств.

Саме методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників. Такий підхід передбачає маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг (КП) на підставі їх оцінювання за методикою ЗСП та дозволяє формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами через їх лояльне ставлення до продукції підприємств легкої промисловості. Зміст, елементи, послідовність та очікувані результати даного підходу сформовані у вигляді поетапного процесу маркетингового управління конкурентними перевагами, який утримує три складові та поєднує аналітичну, стратегічну і тактичну ринкову діяльність підприємства (рис. 3.1).

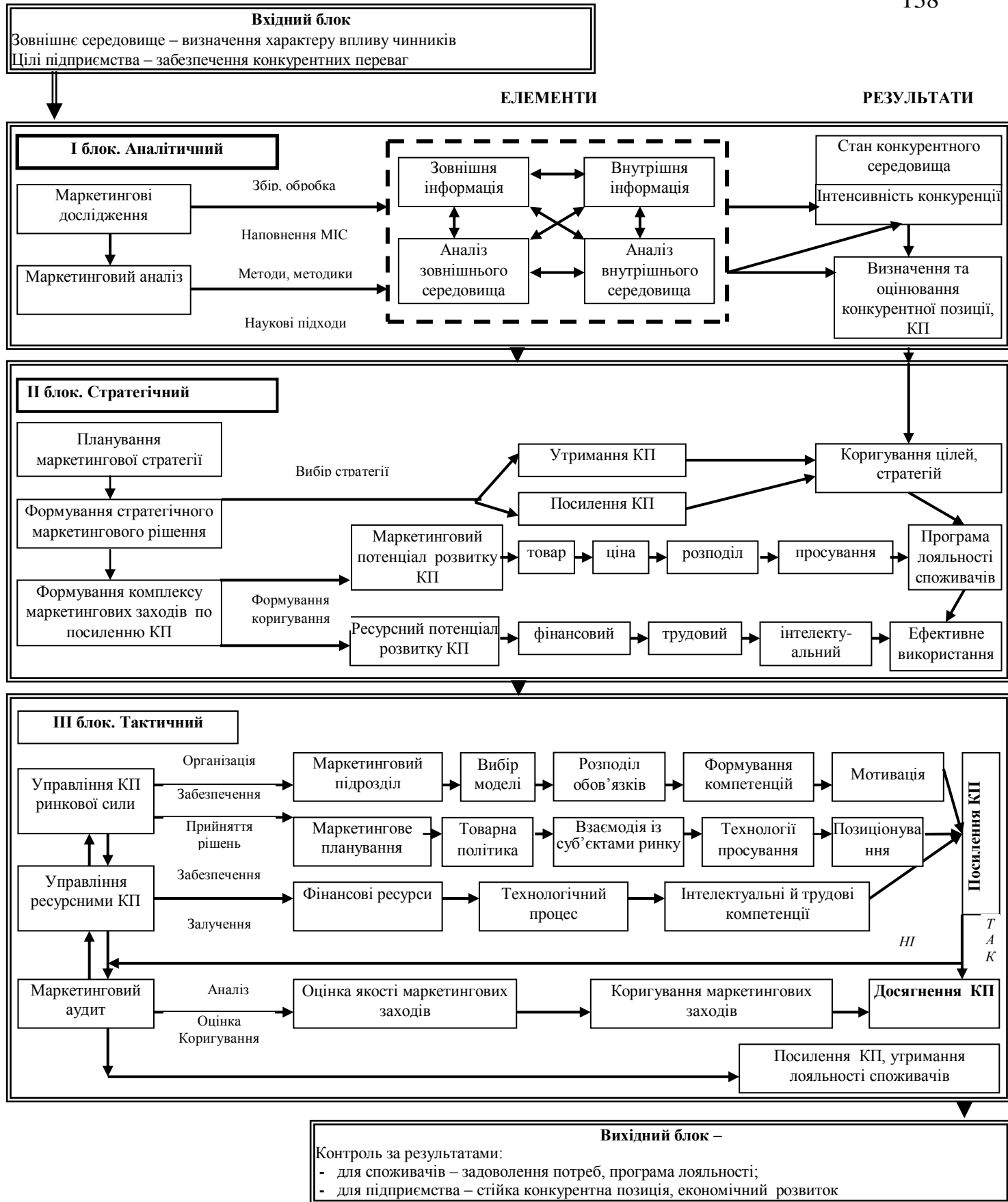


Рис. 3.1. Структура процесів ефективного маркетингового забезпечення управління КП підприємства
 Джерело: розроблено автором

Особливості модельного підходу до процесу маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами полягають у застосування саме маркетингових інструментів та методів, спрямованих на дослідження, оцінювання конкурентного середовища і тенденцій його розвитку з метою опрацювання необхідних маркетингових заходів щодо посилення позиції підприємства на ринку.

Маркетингові заходи розробляються для кожного етапу формування та управління конкурентними перевагами:

- маркетингові заходи на етапі збору інформації;
- маркетингові заходи на етапі оцінювання конкурентних переваг;
- маркетингові заходи на етапі формування, утримання та посилення конкурентних переваг;
- маркетингові заходи на етапі позиціонування підприємства.

Базовою складовою пошуку конкурентних переваг підприємства слугує аналітична робота, зміст якої визначається дослідженнями та аналізом стану зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства (блок 1 на рис. 3.1).

На етапі аналітичної складової процес маркетингового забезпечення управління КП підприємств легкої промисловості сприяє впровадженню відповідних заходів із застосуванням необхідної кількості маркетингового інструментарію вже на етапі ринкових досліджень та аналізу існуючих тенденцій і перспектив їх розвитку.

На етапі маркетингових досліджень управлінська складова характеризується наступними діями: формування при потребі маркетингової інформаційної системи, визначення відповідальних за безпосередній збір та обробку необхідної інформації тощо.

Система збирання й оброблення відповідної інформації передбачає такі кроки:

- створення системи, а саме – визначення життєво важливих видів конкурентної інформації, її джерел, призначення відповідального по системі;

- збирання даних, що передбачає постійний пошук первинної інформації про конкурентів торговим персоналом, посередниками, постачальниками підприємства, консалтинговими компаніями; спостереження за діями конкурентів, аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації.

Оскільки внутрішня інформація повинна бути орієнтована на визначення фактичних й потенційних конкурентних переваг підприємства, її збір здійснюється власними силами його працівників, відповідальних за даний процес. Одночасно, збір зовнішньої інформації потребує участі незалежних експертів, а саме дослідницьких компаній.

Дослідження зовнішнього середовища повинні бути спрямовані на дослідження стану та тенденцій розвитку ринку, діагностику основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що формують його активність. Такі дослідницькі процедури дозволяють оцінити шанси підприємства у конкретному цільовому сегменті та формують умови для раціонального співіснування із конкурентами.

Для дослідження конкурентів можна сконцентрувати увагу на інформації про їх товари, що дає змогу створити базу порівняльного оцінювання.

З метою збирання даних про конкурентів, окрім відомих методів збору первинної інформації часто використовують бенчмаркінг чи маркетингову розвідку, спираючись на нерозповсюджені способи з'ясування таємниць конкурентів:

- отримання інформації про діяльність співробітників конкурентного підприємства на конференціях;
- переманювання співробітників конкурентних підприємств;
- опитування колишніх співробітників конкурентів;
- опитування постачальників;
- відстеження ділових операцій конкурентів;
- проведення опитувань покупців конкурентів;

- відвідування підприємств-конкурентів;
- технічний аналіз продукції конкурентів.

Отже, мета маркетингових досліджень полягає у дослідженні стану конкурентного середовища та визначенні інтенсивності конкуренції.

Маркетинговий аналіз отриманої інформації повинен бути спрямованим на визначення та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, його конкурентних переваг. Управлінська складова даного етапу визначається вибором методів і методик, що ґрунтуються на наукових підходах аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища. Послідовність процесу маркетингового аналізу конкурентних переваг наведено на рис. 3.2, а методичні підходи щодо його здійснення розглядалась у розділі 1 дисертаційної роботи.

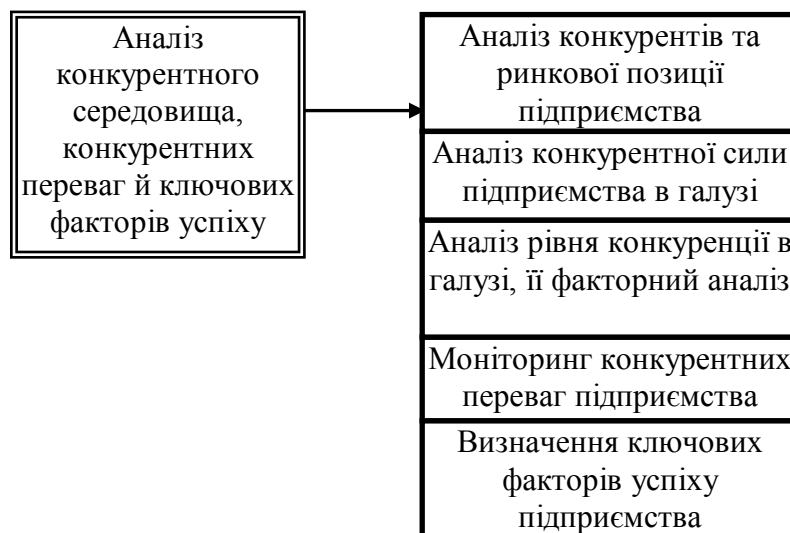


Рис. 3.2. Послідовність процесу маркетингового аналізу конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором

Однак, важливого значення в процесі маркетингових досліджень й маркетингового аналізу набуває організація праці його виконавців. Саме тут необхідно виокремити наступні її положення (рис. 3.3).

Зорієнтовані на розв'язання проблем суб'єкта господарювання маркетингові дослідження й маркетинговий аналіз можуть здійснювати як

штатні фахівці, так і залучені експерти. Участь у цих процесах незалежних експертів дозволяє компенсувати недостатню підготовку власних аналітиків. Терміни й якість виконання аналітичної роботи залежить від чисельності, кваліфікації, рівня співпраці колективу, який займається маркетинговим аналізом. До цієї роботи доцільно залучати фахівців, які мають ґрунтовні маркетингові знання та досвід у цій сфері діяльності, а також співробітників суміжного відділу економічного аналізу, що збирають й обробляють необхідну статистичну інформацію. Поєднання їх зусиль дозволить визначити якнайкраще економічні проблеми підприємства.

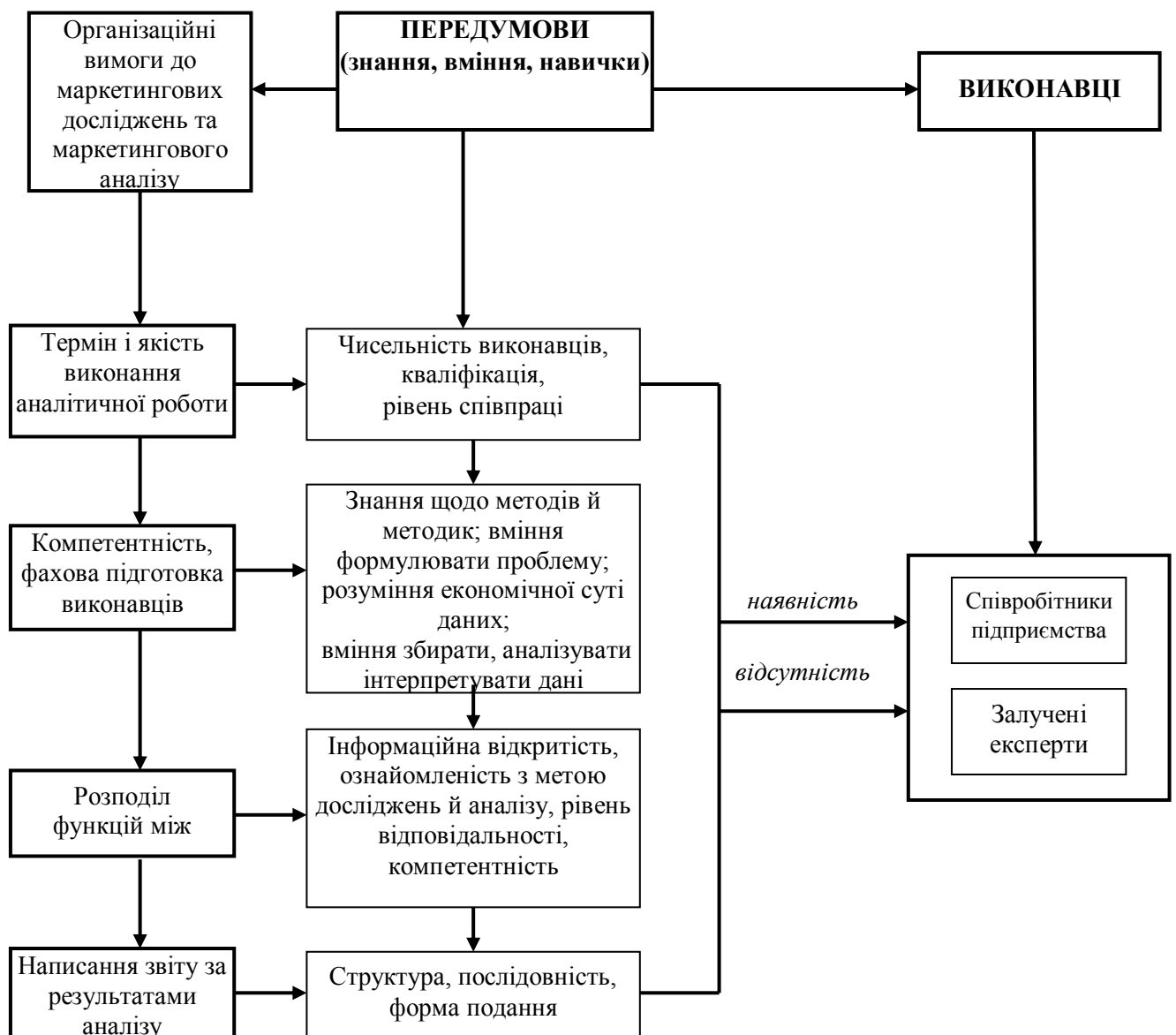


Рис.3.3. Основні положення організації маркетингових досліджень й аналізу на підприємстві

Джерело: адаптовано автором за[114]

Важливою передумовою ефективного маркетингового аналізу є компетентність й фахова підготовка осіб, що передбачає наявність відповідних знань щодо методів й методик здійснення маркетингового аналізу, вміння формулювати проблему, розуміння економічної суті даних, якими він оперує, вміти їх правильно збирати, накопичувати, інтерпретувати і використовувати.

Не менш важливого значення набуває процес розподілу функцій між членами колективу, що здійснюють маркетингові дослідження і маркетинговий аналіз. Тут, в першу чергу необхідно визначити найвищий рівень інформаційної відкритості між ними, як на рівні відповідальних, так і на рівні виконавців. Кожен із членів групи повинен бути ознайомлений із метою досліджень й аналізу, відчувати відповідальність за його реалізацію, мати необхідну компетенцію для здійснення роботи.

Результатом здійснення маркетингових досліджень й аналізу є звіт, який повинен мати відповідну структуру, послідовність викладення результатів проведеної роботи та дотримуватись зазначеної форми подання (текстовий чи презентаційний вигляд).

На виході із аналітичного блоку, з використанням методик SWOT-аналізу та аналізу фінансово-господарської діяльності, на основі зібраної інформації під час проведення маркетингових досліджень, запропоновано відповідний до можливостей підприємства рівень конкурентної позиції за рахунок асортиментної та якісної складової.

Наступним етапом маркетингового управління конкурентними перевагами є вибір стратегічних інструментів маркетингового впливу на рівень конкурентоспроможності. За результатами маркетингових досліджень та маркетингового аналізу обирається стратегія, що спрямована на посилення діяльності підприємства на вітчизняному ринку, наприклад, за рахунок розбудови роздрібної торговельної мережі із широким асортиментом продукції та ін. (блок 2 на рис.3.1). Головна мета такої стратегії – визначити

принципи й правила досягнення переваг над конкурентами у цільових сегментах ринку та складових комплексу маркетингу.

На першому етапі стратегічної складової процесу маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами визначаються із стратегічним завданням відносно утримання чи посилення останніх.

При розподілі (угрупованні) конкурентних стратегій за ознаками утримання чи посилення конкурентних переваг варто звернутися до існуючих теоретичних положень з питань стратегічного маркетингу.

М.Портер, розглядаючи джерела конкурентних переваг, позначає їх як ті, що формують відмінність ринкової пропозиції підприємства від конкурентів та нижчі порівняно із витратами конкурентів [160, с. 50].

Спираючись на ці та власні погляди щодо змісту й джерел конкурентних переваг, Н.Куденко виокремлює два основні види маркетингових конкурентних стратегій – стратегія диференціації та стратегія цінового лідерства [104, с. 176-177].

Втім, відомий гуру маркетингового менеджменту Ж.-Ж. Ламбен визначає, що підприємство завжди має можливість сформувати операційну чи стратегічну конкурентну перевагу, описуючи існуючу між ними різницю [106, с. 372-373], яка полягає у наступному. Операційні конкурентні переваги формуються у вигляді однотипного із конкурентами виду діяльності, який здійснюється на більш ефективних засадах та досягаються за умови застосування стратегій, що їх підтримують (утримують, зберігають). Втім, стратегічні конкурентні переваги визначаються вибором відмінних від конкурентів видів діяльності, зорієнтованих на застосування інноваційних підходів (технологій, засобів обслуговування).

Саме ці конкурентні переваги ґрунтуються на стратегіях посилення конкурентних переваг. Розглядаючи відомі маркетингові конкурентні стратегії через призму їх впливу на конкурентні переваги (посилення чи утримання) із урахуванням наукових поглядів зазначених вище авторів, пропонується їх наступне угруповання (рис. 3.4).

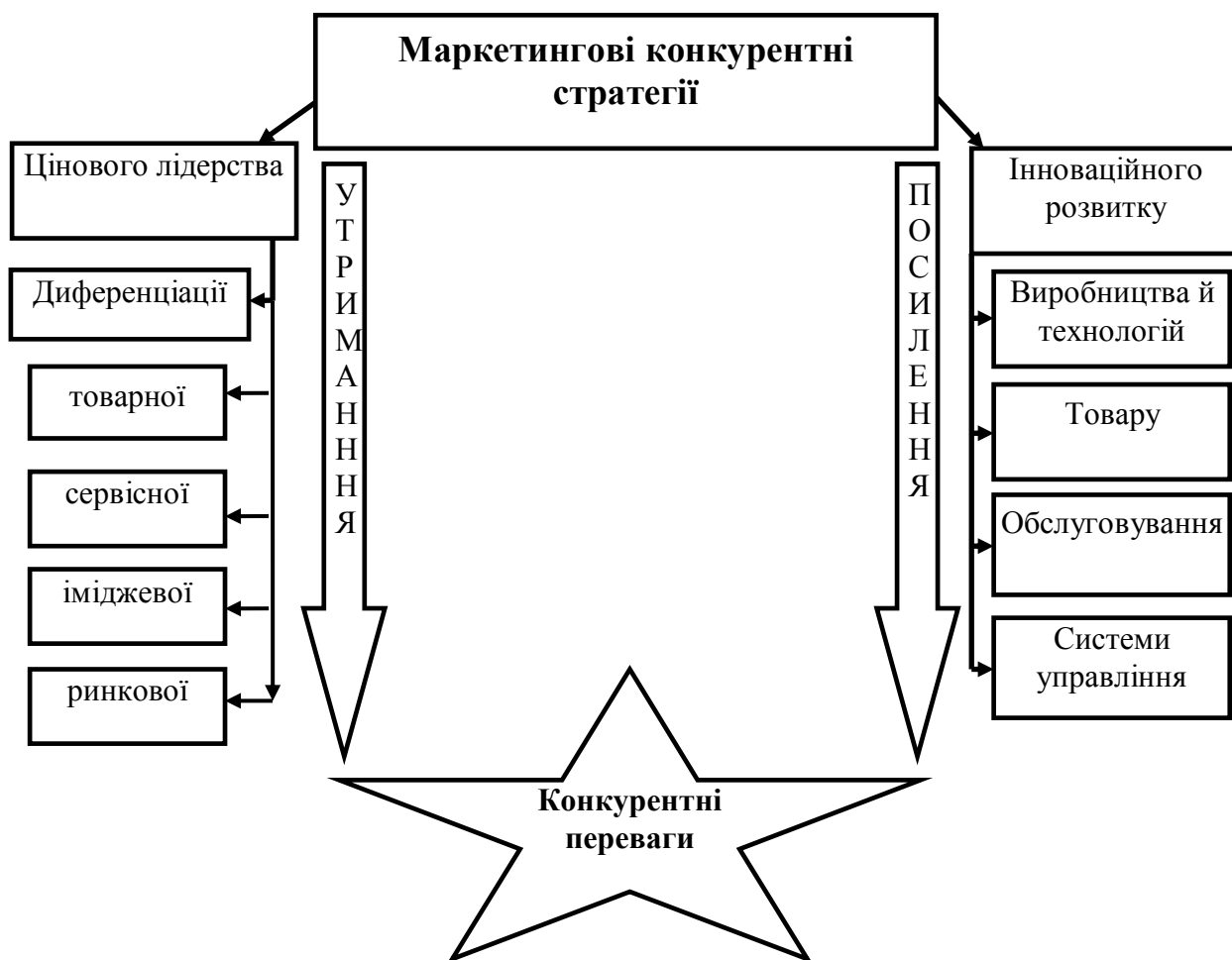


Рис. 3.4. Угрупування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги підприємства

Джерело: адаптовано автором за [6, 102–106]

Вибір найбільш доцільної для підприємства маркетингової стратегії, яка відповідає означеній цілі, в значній мірі залежить від стану розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, його можливостей запровадити обраний стратегічний підхід.

У зв'язку із цим виникає потреба у виборі доцільного маркетингового інструментарію та визначенні ресурсного потенціалу, необхідного для збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства на ринку. Пропонуються наступні управлінські заходи щодо використання концептуальних маркетингових інструментів за умови наявності необхідних ресурсів підприємства (табл. 3.1). У процесі вибору необхідного

маркетингового заходу підприємству рекомендується визначитися із наявністю та рівнем сили ресурсного потенціалу, і у разі потреби, розробити відповідні управлінські заходи по коригуванню останніх.

Таблиця 3.1

**Маркетингові засади процесу стратегічного управління
конкурентними перевагами підприємства на ринку легкої
промисловості**

Стратегічне завдання	Стратегічне маркетингове рішення	Маркетинговий інструментарій	Напрямок застосування	Необхідний ресурсний потенціал
1	2	3	4	5
Утримання конкурентних переваг (операційні КП)	Цінове лідерство	Ціна	Спрощення процесу виробництва товару Зниження собівартості Зростання обсягів продажу	Високий рівень технологічної підготовки виробництва; Автоматизація виробничих процесів Інтенсивне використання персоналу; Контроль собівартості продукції; Оперативна система звітності Оптова реалізація продукції; Масовий маркетинг
	Товарна диверсифікація	Товар	Якість товару і його характеристики Форма товару Споживчі властивості Стиль, дизайн Упаковка	Додаткові фінансові ресурси; Можливість переустаткування обладнання; Високий рівень конструкторської підготовки; Розвинена маркетингова організаційна структура; Роздрібна чи дрібнооптова мережа
Утримання конкурентних переваг (операційні КП)	Сервісна диференціація	Засоби комунікацій (сервісне після продажне обслуговування)	Сервісні послуги: доставка товару; установлення виробу на місці; безкоштовні консультації; ремонт	Транспортні витрати; Додатковий обслуговуючий персонал; Кваліфіковані консультанти

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
	Іміджева диференціація	Засоби комунікацій (паблік рілейшнз)	Відмінний позитивний імідж Розробка власної символіки Співпраця із ЗМІ Участь у виставках, ярмарках Корпоративні свята	Збільшення витрат на маркетингові комунікації
	Ринкова диференціація	Сегментація ринку	Фокусування на вузькому цільовому сегменті	Значні витрати на маркетингові дослідження; Розвинена маркетингова організаційна структура
Посилення конкурентних переваг (стратегічні КП)	Інноваційний розвиток	Маркетинг інновацій	Диверсифікація діяльності у: виробництві й технологіях; товарі; обслуговуванні та послугах; системі управління	Фінансові витрати на технологічні інновації; Виробництво нових номенклатурних позицій; Підвищення рівня компетенцій виробничого та управлінського персоналу; Збільшення витрат на маркетингові комунікації

Джерело: адаптовано автором за [102, 12, 106]

Наведений зміст стратегічної складової процесів маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами слугує підготовчим етапом для розробки тактичних заходів, спрямованих на формування програми лояльності споживачів та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

На тактичному рівні (блок 3 на рис. 3.1) удосконалюється методичний підхід до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України, що враховує необхідний рівень інтеграції їх зусиль і окремих бізнес-процесів на

різних етапах формування унікальної цінності пропонувачів кінцевим споживачам. На даному рівні необхідно вірно обрати місце, час й ключові напрями дій.

Тактична складова маркетингового управління КП підприємства включає три етапи, які характеризуються відповідними науково-практичними засадами щодо підвищення рівня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції та значною мірою впливають на можливість реалізувати намічені дії з посилення конкурентних переваг, утримання належного рівня лояльності споживачів до продукції підприємства.

Перша складова передбачає процес управління конкурентними перевагами ринкової сили за умови організації (адаптації) маркетингового підрозділу з урахуванням потреб й можливостей підприємства та маркетингове планування діяльності підприємства на ринку із використанням необхідного для цього маркетингового інструментарію, який забезпечить виконання стратегічних завдань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Організаційне забезпечення процесу управління конкурентними перевагами

Етапи	Процеси
Вибір організаційної моделі	Співставлення завдань із можливостями підприємства Опрацювання моделі маркетингового підрозділу Визначення управлінського рівня виконання та документації, що регламентує роботу підприємства
Розподіл обов'язків між виконавцями	Розробка штатного розкладу маркетингового підрозділу Визначення обов'язків згідно штатного розкладу
Формування компетенцій	Визначення рівня кваліфікації та наявності компетентнісного підходу вирішення завдань Співставлення наявного та потрібного рівня компетенцій Розробка заходів із підвищення рівня компетенцій працівників підрозділу
Мотивація праці	Визначення критеріїв мотивації Розробка системи матеріального та морального стимулювання Визначення видів і розміру штрафних санкцій

Діяльність працівників діючого (створеного) підрозділу повинна бути спрямована на розробку тактичних заходів, означених у процесі маркетингового планування. З метою посилення конкурентних переваг при розробці маркетингового плану доцільно більш ґрунтовно визначитися із заходами по формуванню товарної політики, взаємодії підприємства із суб'єктами ринку, технологій просування та позиціонування продукції й підприємства в цілому на цільовому ринку (табл.3.3).

Таблиця

3.3

Рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг підприємства

Етапи управління конкурентним и перевагами	Зміст маркетингових заходів	Очікувані результати
1	2	3
Маркетингове планування	1. SWOT-аналіз зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу по реалізації обраної стратегії Розробка плану по реалізації маркетингових заходів у межах маркетингу-мікс	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям по утриманню чи посиленню конкурентних переваг
Товарна політика	1. Формування товарної концепції та її базової атрибутики 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій з ними 3. Розробка комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю	Формуванням унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин 2. Формування мережі дистриб'юції 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками 4. На явність власної фірмової мережі	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку

1	2	3
Технології просування	1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ 2. Участь у виставках, ярмарках 3. Система стимулювання продажу 4. Сервісне обслуговування 5. Програма лояльності споживачів	Формування іміджу підприємства й продукції, довго тривалі взаємовідносини із споживачами
Позиціонування	1. Розробка концепції та стратегії позиціонування 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис; концентрація обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках

У процесі маркетингового планування, з огляду на результати SWOT-аналізу, визначаються саме ті можливості й сильні сторони, що сприятимуть утриманню підприємством його конкурентних переваг. На етапі означення цілей формуються завдання щодо утримання чи посилення конкурентних переваг, а це впливатиме на обрання відповідної завданню маркетингової стратегії. У процесі розробки тактики запровадження маркетингової стратегії визначається перелік заходів по кожній інструментальній маркетинговій позиції. Втім, зміст цих заходів у значній мірі залежить від обраної цілі, потенційних можливостей підприємства, економічного й соціального рівня обраного сегменту ринку. На рис. 3.1 (блок 3) й у таблиці 3.3 наведені найсуттєвіші маркетингові заходи, які, на нашу думку, сприятимуть досягненню підприємствами легкої промисловості сильної конкурентної позиції.

Так, політику формування товарної марки на підприємстві пропонується здійснювати, орієнтуючись на досвід групи компаній Advanter Group, запроваджений у діяльність вітчизняних виробників. Суть політики управління товарною маркою полягає у розподілі рішень, що приймаються відносно марки та здійснюється за трьохциклічною моделлю (табл. 3.3).

Перший цикл – формування образу, концепції марки та її базової атрибутики. Рішення у межах першого циклу приймаються на рівні вищого управлінського ланцюга за участі керівника маркетингового підрозділу.

Другий цикл – моніторинг позицій товарної марки, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій із маркою. За цей цикл відповідає бренд-менеджер.

Третій цикл – тактика управління товарною маркою поєднує розробку комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю.

Якщо система контролю свідчить про недостатню ефективність тактичних дій, необхідно повернутися до другого циклу й переглянути стратегічне рішення з метою посилення товарної марки.

Наведена система управління товарною маркою сприяє ефективній структуризації процесу прийняття рішень, встановленню відносин зі споживачами шляхом пропозиції відповідних вигод та формування у їх свідомості унікальної стабільної позиції відносно запропонованих цінностей та образу та формуванню успішного бренду. А саме бренд постає інструментом підвищення переваг й лояльності споживачів.

Процес взаємовідносин із суб'єктами ринку передбачає застосування концепції маркетингу взаємовідносин, основний зміст якої полягає у тому, що об'єктом управління маркетингом постає не спільне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємовідносин підвищує значимість особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, у межах його застосування розподіляється відповідальність за прийняття рішень в області маркетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагається участь в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших структурних підрозділів, включаючи менеджерів верхньої ланки. Основні риси маркетингу взаємовідносин – довгостроковість, сервісне підприємництво на всіх стадіях життєвого циклу товару, індивідуалізація відносин зі споживачами.

Орієнтуючись на основний зміст концепції маркетингу взаємовідносин, підприємствам легкої промисловості, з метою посилення конкурентних переваг, потрібно формувати мережу дистриб'юції, налагоджувати зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками, формувати власну фірмову мережу. Така ринкова політика сприятиме довготривалим взаємовідносинам із постачальниками матеріалів, обладнання, посередниками, кредитними й фінансовими установами.

На етапі вибору засобів просування, з метою реалізації намічених стратегічних завдань, велике значення має комунікаційна підтримка стратегічних ініціатив підприємства. Розробку рекламної кампанії рекомендується здійснювати, виходячи із обраних стратегій формування конкурентних переваг, оскільки зазначені у стратегії завдання і повинні означити головну ідею просування продукції підприємства на ринок.

Процес вибору технологій просування поєднує ряд заходів по розробці рекламної кампанії для підприємства, співпраці із засобами масової інформації. Обов'язковим, з огляду на значущість маркетингових засобів комунікації, постає участь підприємства у виставках, ярмарках.

Втім, найбільшого значення для посилення конкурентних переваг продукції й підприємства мають такі комунікаційні заходи, які спрямовані на прямі контакти із споживачами у процесі безпосереднього продажу чи обслуговування. Тут доцільно визначити систему стимулювання продажу, сервісне обслуговування та розробку дієвої програми лояльності споживачів, зміст якої буде означений у розділі 3.3 дисертації.

Наведені технології просування сприятимуть формуванню іміджу підприємства, його продукції і торгових марок, а також довготривалих взаємовідносини зі споживачами.

Етап позиціонування передбачає розробку комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний. Саме тому, щоб завоювати і утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також

процесів здійснення покупки. Для підприємств легкої промисловості рекомендується застосовувати чотирьохрівневу систему позиціонування, яка передбачає визначення місця в свідомості споживача наступних суб'єктів галузі діяльності підприємств, їх товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки тощо.

Процес позиціонування рекомендується здійснювати у наступній послідовності.

На першому етапі визначається концепція позиціонування, за якою формується образ товару (товарної марки), який ґрунтується на потребах споживачів.

На другому етапі розробляється стратегія позиціонування, за якою формується і запроваджується комплекс маркетингових заходів, направлених на доведення концепції позиціонування до цільових споживачів.

Третій етап передбачає оцінку ефективності позиціонування і визначення ступеню досягнення зазначених цілей.

Процес позиціонування товару для вітчизняних підприємств легкої промисловості передбачає, в першу чергу, визначення тих конкурентних переваг, якими володіє товар у конкурентів, що особливо стосується товарів «стихійного ринку, неорганізованого виробника».

Наступний захід направлений на позиціонування споживчих переваг власного товару з метою отримання інформації про існування незадоволених конкурентами потреб. І тільки потім здійснюється позиціонування власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента.

При позиціонуванні товару можливі два варіанти поведінки:

1) позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, застосовується за умов коли:

- підприємство має можливість створити товар за своїми властивостями кращий, ніж у конкурентів;
- попит на даний товар не задоволений;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;

– запропонований товар у більшій мірі відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо);

2) розробка товару, що не представлений на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації даного варіанту необхідне існування наступних умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціонування – це конкретні маркетингові дії з розробки, розповсюдження і просування товару на ринок. А головним аргументом на користь постійного використання концепції позиціонування є: формування розуміння не тільки потреб споживачів, але й їх особистих рис; створення можливостей для концентрації обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках.

Невід’ємною складовою даної частини заходів виступає процес управління ресурсними конкурентними перевагами, до складу яких ми відносимо фінанси, технологічний процес та інтелектуальні і кадрові компетенції. Оцінювання ресурсних конкурентних переваг рекомендується здійснювати за ЗСП, основний зміст даного процесу розглянуто у розділі 3.2 дисертації.

Якщо намічені заходи не призводять до посилення конкурентних переваг набуває значущості етап маркетингового аудиту, який здійснюється з метою оцінки якості запланованих маркетингових заходів та їх коригування за відповідними додатковими планами.

У випадку, коли запровадження намічених тактичних заходів досягає успіху в частині посилення конкурентних переваг, підприємство набуває стійкої конкурентної позиції на ринку, подальшого економічного розвитку, а споживачі, у рамках розробленої та запровадженої програми лояльності, стають прихильниками продукції даного підприємства, що створює між ними синергічний ефект.

З метою адаптації запропонованого методологічного підходу до ефективного маркетингового забезпечення маркетингового управління конкурентними перевагами дана методика була апробована на ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла». За результатами ґрунтовного аналізу існуючої управлінської складової, можливостей здійснення досліджень ринку та наявності внутрішніх резервів для здійснення інноваційних процесів на підприємстві означено зміст аналітичної складової для підприємства (рис. 3.5).

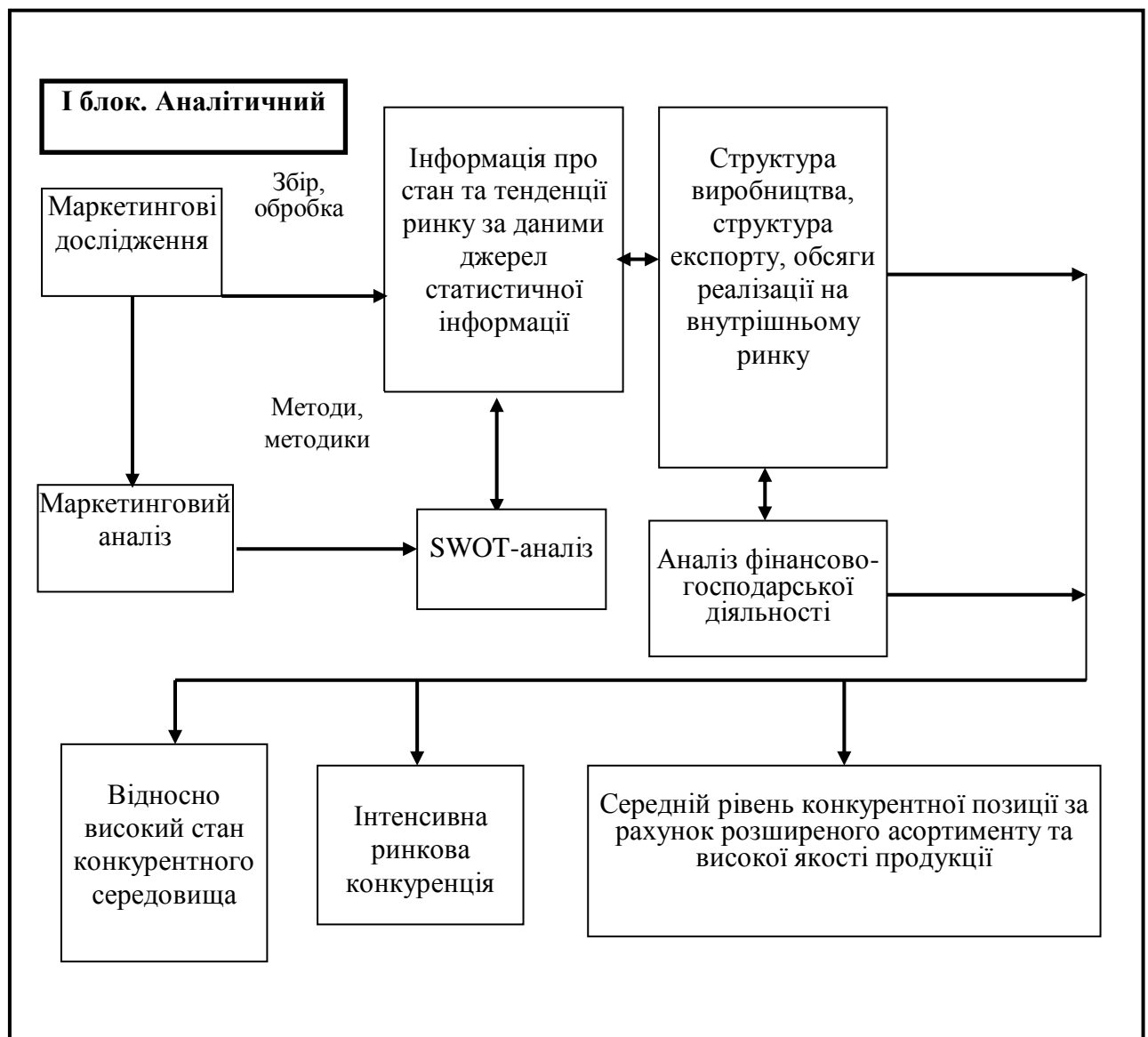


Рис. 3.5. Аналітична складова процесу маркетингового забезпечення управління КП ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Джерело: розроблено автором

На стратегічному етапі здійснено формування стратегічного рішення та розробка комплексу маркетингових заходів по посиленню конкурентних переваг ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (рис. 3.6).

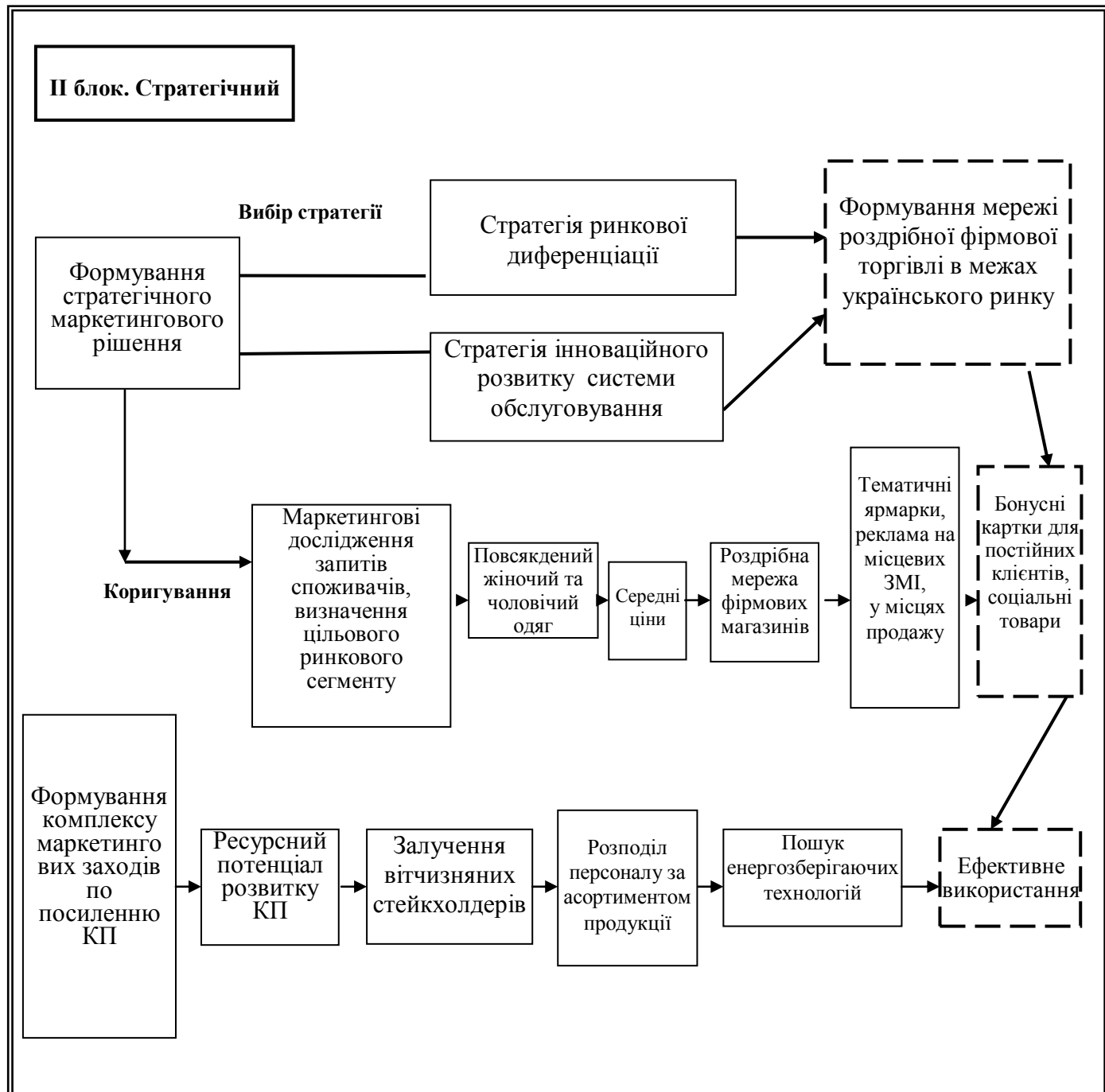


Рис. 3.6. Стратегічна складова процесу маркетингового забезпечення управління КП ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Джерело: розроблено автором

Формування процесу маркетингового управління конкурентними перевагами в розрізі стратегічної орієнтації дозволить інтегрувати результати маркетингових досліджень та аналізу у ресурсний потенціал ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла», залучити до виробничо-збутових процесів вітчизняних стейкхолдерів, сформувавши ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на посилення уваги підприємства на вітчизняний сегмент ринку. Одним із важливих моментів у розвитку стратегічної складової є процес формування роздрібно-фірмової мережі по торгівлі власних дизайнерських рішень. Така послідовність за рахунок вірно обраної стратегії дозволить ефективно використати внутрішній потенціал підприємства, посилити конкурентні переваги, розпочати роботу над реалізацією першого етапу програми лояльності, спрямованої на цільовий сегмент ринку. Але невід'ємною складовою у процесі управління конкурентними перевагами на зазначеному етапі повинні стати заходи по просуванню обраної політики підприємства в межах споживачів, що стали прихильниками продукції.

З метою успішного досягнення стратегічних цілей ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла» слід приділити значну увагу третьому етапу маркетингового управління конкурентними перевагами, а саме, – тактичному (рис. 3.7). На даному етапі рекомендовано запровадити на підприємстві набір тактичних маркетингових заходів по впровадженню стратегії, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг шляхом формування програми лояльності. Поєднання процесів управління конкурентними перевагами ринкової сили та ресурсними конкурентними перевагами шляхом координації та концентрації маркетингової діяльності сприятиме на рівні структурного підрозділу ефективному впровадженню маркетингового інструментарію, що, в свою чергу, надасть можливість підприємству досягти стратегічно-сформованих конкурентних переваг та посилить конкурентні переваги, спрямовані на формування та утримання лояльності споживачів.

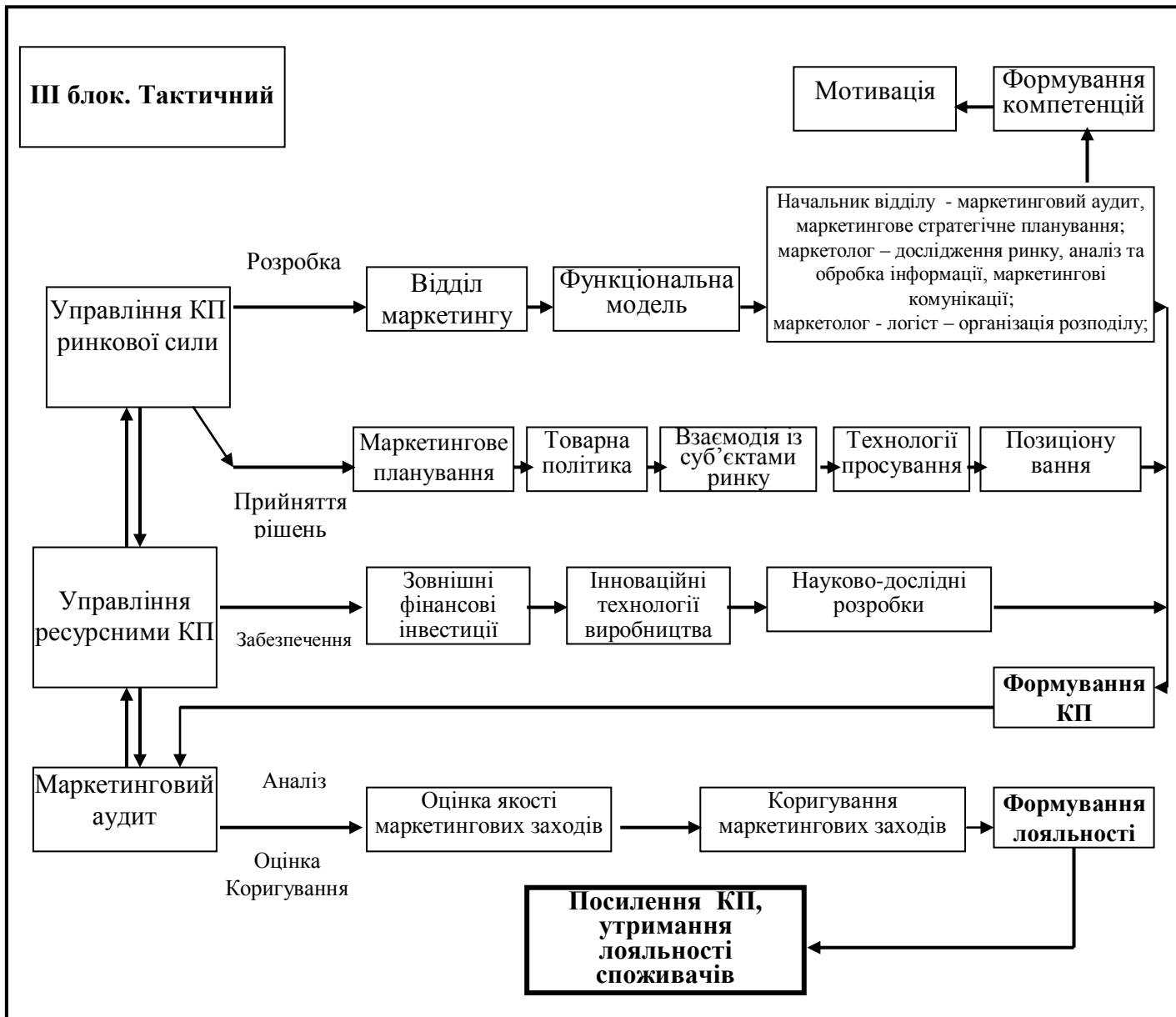


Рис. 3.7. Тактична складова процесу маркетингового забезпечення управління КП ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла»

Джерело: розроблено автором

При ефективній організації процесу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності, для підприємств легкої промисловості стане можливим інтеграція існуючих бізнес-процесів на різних етапах формування унікальної цінності запропонованих споживачам переваг. Досягнення стійкої конкурентної переваги через формування лояльності споживачів стане

можливим при ґрунтовній оцінці внутрішньої сили підприємства з метою її адаптації до умов зовнішнього середовища. Ефективна комплексна оцінка стану конкурентних переваг підприємства пропонується нами здійснюватися із застосуванням її інтеграції за визначеними критичними чинниками успіху.

3.2. Оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП

В умовах функціонування сучасної концепції маркетингу взаємовідносин, яка характеризується ознаками холістичності й латеральності, процес формування конкурентних переваг підприємства в значній мірі потребує довгострокової синергії процесів взаємодії підприємства із суб'єктами ринку та співпрацею всіх учасників бізнес-процесів у межах даного підприємства.

Одночасно сучасний стан розвитку ринку та умови конкуренції на ньому потребують від підприємства постійної адаптації до цих змін, а отже формування таких конкурентних переваг, які дозволять втілити на підприємстві стратегічні плани краще за конкурентів у частині якості виробництва, ціновій, товарній політиці, гнучкості надання послуг тощо. Велике значення у цьому процесі набуває концептуальний і технологічний зв'язок між стратегічними завданнями та прийняттям відповідних для цього організаційних рішень.

За таких умов процес вимірювання та оцінювання конкурентних переваг підприємства потребує відпрацьованої методики, за якою у процесі відповідних розрахунків створюється можливість поєднання усіх складових, що формують стратегічні позиції підприємства на ринку. Така можливість інтеграції зазначених завдань оцінювання конкурентних переваг базується на застосуванні відомої концепції ЗСП.

Головна особливість системи ЗСП полягає в тому, що вона тісно пов'язана із бізнес-процесами, спрямованими на задоволення потреб споживачів, формування постійної клієнтської бази за умови участі у цих процесах всіх співробітників підприємства, що відповідає змісту сучасної концепції маркетингу взаємовідносин, а отже орієнтує підприємство на досягнення синергічного ефекту між результатами проведених розрахунків та прийняттям відповідних стратегічних рішень (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Зміст синергічного ефекту між елементами сучасної концепції маркетингу взаємовідносин та застосуванням ЗСП

Джерело: розроблено автором

У підрозділі 1.3 дисертаційної роботи нами запропонована методична послідовність оцінювання конкурентних переваг підприємства, за якої процесу застосування ЗСП передують SWOT-аналіз та маркетинговий аналіз ринку. Отримані в ході здійснених аналізів результати дозволять визначити загальні тенденції розвитку бізнес-середовища та сформулювати стратегічні орієнтири розвитку галузі.

На етапі застосування ЗСП з'являється можливість визначити рівень конкурентних переваг підприємства відносно інших суб'єктів ринку. Зміст даного етапу розглядався нами у підрозділі 1.3. Уточнюючи цей етап, нами пропонується здійснювати ідентифікацію сформованих конкурентних переваг у галузі потенційним можливостям підприємства у наступній послідовності:

- 1) усереднена оцінка конкурентних переваг, обумовлених можливостями галузі;
- 2) визначення конкурентних переваг для відповідного підприємства;
- 3) порівняння конкурентних переваг по галузі із фактичними конкурентними перевагами підприємства (з метою формування стратегії утримання конкурентних переваг);
- 4) порівняння фактичних конкурентних переваг підприємства із конкурентними перевагами найсильніших конкурентів (з метою формування стратегії посилення конкурентних переваг).

Таким чином, оцінювання конкурентних переваг підприємства можливо здійснювати, порівнюючи його можливості досягти стійку конкурентну позицію із відповідними розрахунками по одній із зазначених груп суб'єктів ринку (рис. 3.9).

Наведена послідовність ідентифікації конкурентних переваг і покладена нами у основу методики їх оцінювання за ЗСП. Важливе місце в системі ЗСП для оцінки ефективності діяльності підприємства займають ключові показники ефективності (Key Performance Indicator - скорочено KPI).

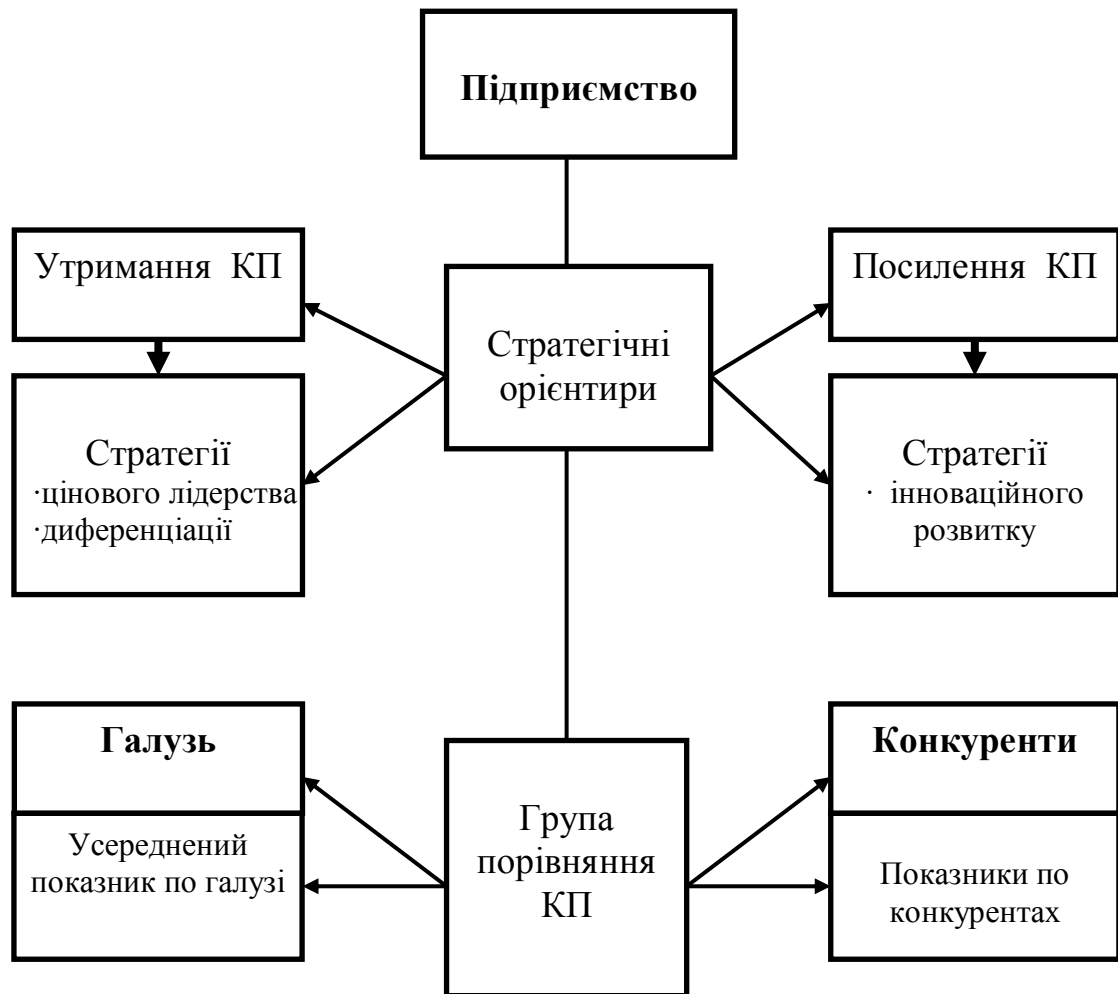


Рис. 3.9. Вибір суб'єктів для порівняння конкурентних переваг підприємства в залежності від стратегічного орієнтиру

Джерело: розроблено автором

Часто буває так, що компанії не можуть правильно визначити КРІ тому, що в них відсутній чіткий поділ процесів на основні (стратегічні) та другорядні. Результатом цього стає складність визначення певного набору показників ефективності. Як наслідок, акцент переміщується з вагомих показників на не значимі, не підводячи компанію при цьому до конкретних результатів – збільшення її ринкової вартості. Тому для досягнення стратегічних установок підприємство повинно ретельно відібрати такі КРІ,

допустимий поріг значень яких призводить до реалізації стратегічних його задач [8].

Система таких індикаторів покликана надати можливість спрогнозувати, оцінити та проаналізувати результативність підприємства у цілому, окремих його підрозділів, видів діяльності, напрямків використання ресурсів тощо. При цьому під індикаторами слід розуміти ключові показники, які цілісно відображають стан та тенденції розвитку відповідного об'єкта.

Однією із головних проблем впровадження та застосування на підприємствах системи індикаторів є вибір їх кількості та складу. На окремих підприємствах встановлюються індикатори, за допомогою яких прогнозуються та оцінюються окремі види діяльності: виробнича, маркетингова, фінансова, логістична, зовнішньоекономічна тощо. В умовах обмежених ресурсів на підприємствах основним завданням системи індикаторів виступає оцінювання та прогнозування використання різних видів ресурсів: трудових, матеріальних, енергетичних, інформаційних, фінансових. Таким чином, ресурсне оцінювання здійснюється на усіх рівнях та ланках підприємства.

Щоб обрані індикатори реально відображали стан та тенденції розвитку об'єктів, необхідно керуватися їх економічною сутністю. Відповідно інформація, призначена для розрахунку індикаторів, більшою мірою повинна базуватись на даних управлінського обліку, а не бухгалтерського чи податкового. Якість аналітичного матеріалу, який базується на системі індикаторів, насамперед залежить від повноти, достовірності та адекватності інформаційного забезпечення.

Якщо на підприємствах окремі індикатори є критеріями для матеріального стимулювання, то є загроза приховування реальної інформації і подання неправдивої. Крім того, можливий опір з боку працівників при впровадженні системи індикаторів, оскільки при цьому збільшується рівень

відповідальності за ділянку роботи, сегмент, об'єкт, використання певних ресурсів тощо.

Основна складність побудови системи індикаторів на підприємстві полягає у необхідності забезпечення її гнучкості та високого рівня адаптивності до змін середовища функціонування, а це передбачає чітке відстеження та врахування множини взаємозв'язків між усіма показниками та відображення прогнозованих змін у функціональних показниках при корегуванні цільових стратегічних показників. При аналізі рівня і характеру досягнення фактичних показників порівняно із плановими можливі відхилення трьох типів: зумовлені плануванням, непередбачуваними змінами в умовах діяльності, порушеннями та недотриманням вимог щодо виробничо-господарської діяльності [28].

Для оцінювання конкурентних переваг підприємств, з метою збалансування системи показників ми визначили чотири групи показників, які відповідають напряму нашого дослідження: показники фінансової діяльності, показники аналізу зовнішнього оточення підприємства, показники аналізу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві та показники трудових ресурсів.

Складові компоненти обраних для аналізу показників залежать від їх важливості з точки зору впливу на рівень конкурентних переваг та досяжності необхідної для цього інформації, а їх вибір здійснюється за результатами оцінки експертів.

В процесі аналізу фінансової діяльності підприємства нами визначено три напрями його проведення: оцінка прибутковості та ділової активності діяльності підприємства, оцінка фінансової стійкості та платоспроможності підприємства та інші показники, що характеризують фінансовий стан підприємства.

У процесі аналізу оцінювання зовнішнього середовища, пропонується розглядати ті показники, які характеризують діяльність підприємства на ринку відносно взаємодії із суб'єктами ринку та його конкурентну позицію.

Група показників, що відображають внутрішні бізнес-процеси на підприємстві, мають бути орієнтовані на аналіз систем менеджменту й маркетингу, ефективне застосування яких сприяє посиленню конкурентних переваг підприємства.

Остання група показників, що входить до складу ЗСП, спрямована на визначення рівня підготовки персоналу підприємства та його компетенцій щодо досягнення конкурентних переваг та поставлених стратегічних завдань.

Важливу роль у проведенні кожного дослідження відіграють правильно обрані методи його проведення.

Оскільки методологія ЗСП дозволяє визначити рівень досягнення обраних підприємством стратегічних цілей (у нашому випадку – рівень конкурентних переваг підприємства у межах відповідної галузі), саме цей аспект і потребує порівняльного аналізу. Його необхідно проводити, застосовуючи економіко-статистичні та економіко-математичні методи, що визначаються як кількісні.

Втім, на етапі порівняння кожного показника комплексної оцінки за групою показників нами передбачено застосування відомого методу бальної оцінки рівня досягнення очікуваних результатів (досягнення конкурентних переваг).

Методична послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг за ЗСП розглядається нами у чотири етапи:

1. *Експертний.*
2. *Розрахунковий.*
3. *Груповий.*
4. *Узагальнюючий.*

На першому етапі – експертному – нами передбачається визначення рівня пріоритету кожного параметру відповідної групи показників (a_1, a_2, \dots, a_n). Наведені показники підлягають ранжуванню з точки зору їх важливості у процесі формування конкурентних переваг (найбільший ранг відповідає числу цілей у даному напрямку).

Для виконання даного етапу згідно статистичної звітності обираються показники за напрямками діяльності, які визначаються як вихідні.

На даному етапі передбачається розрахунок усереднених показників у визначеній групі як по галузі (b_{max}), так і по окремому підприємству (b_i) у короткостроковому періоді.

Усереднені показники по галузі виступають у подальшому як умовно-ідеальні характеристики відповідного параметру.

В подальшому на першому етапі визначається рівень досягнення кожного параметру відповідної групи показників підприємства відносно умовно-ідеального показника (галузевого) із використанням бальної оцінки за обраною шкалою. Рівень досягнення конкурентних переваг за кожним параметром обраної групи визначається за 5-бальною шкалою, причому рівень досягнення буде мати такі межі: 1 – слабкий, 3 – помірний, 5 – сильний.

Результати першого етапу оформлюються у таблицю (додаток Г, додаток Д, додаток Е).

На другому етапі – розрахунковому – пропонується визначати зважену оцінку кожного показника відносно рівня досягнення конкурентних переваг. Розрахунок передбачено здійснювати у наступній послідовності:

Зважена оцінка визначається окремо по кожному показнику зазначеної групи за формулою:

$$K_{звaж} = a_i \times b_i, \text{ де} \quad (3.1)$$

$K_{звaж}$ – зважена оцінка i -го фактичного показника;

a_i – визначений рівень пріоритету i -го показника у групі показників;

b_i – експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства у короткостроковому періоді за окремими показниками.

Узагальнена зважена оцінка групи показників визначається у вигляді суми зважених результатів за кожним окремим показником:

$$K_{\text{узг}} = \sum a_{i..n} \times b_{i..n}, \quad \text{де} \quad (3.2)$$

$K_{\text{узг}}$ – узагальнена зважена оцінка фактичних показників реалізації цілей підприємства з урахуванням експертних визначень,

a_i – визначений рівень пріоритету i -го показника у групі показників;

b_i – експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства у короткостроковому періоді за окремими показниками,

n – кількість цілей підприємства по одній групі показників

Отриманий результат порівнюється із умовно-ідеальним значенням, яким у нашому випадку слугує усереднений показник по галузі (b_{max}).

Спочатку визначається максимально можливе значення для досягнення цілі для підприємства з урахуванням рівня пріоритету і умов розвитку галузі.

Така оцінка здійснюється за окремими показниками із використанням наступної формули:

$$K_{\text{max}} = a_i \times b_{\text{max}}, \quad \text{де} \quad (3.3)$$

K_{max} – максимально можливе значення показника з урахуванням рівня пріоритету і умов розвитку галузі;

a_i – визначений рівень пріоритету i -го показника у групі показників;

b_{max} – максимальна експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства в галузі у короткостроковому періоді за окремими

показниками.

Далі розраховується усереднений показник максимально можливого рівня досягнення успіху для підприємств даної галузі за такою формулою:

$$K_{\max} = \sum a_i \times b_{\max}, \quad \text{де} \quad (3.4)$$

K_{\max} - усереднене значення максимально можливих показників у галузі,

a_i - визначений рівень пріоритету i -го показника у групі показників;

b_{\max} - максимальна експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства в галузі у короткостроковому періоді за окремими показниками.

Отримані результати за двома етапами оформлюються у вигляді таблиці.

Третій етап – груповий. На даному етапі визначається ступінь досягнення конкурентних переваг за відповідним напрямом діяльності підприємства (фінанси, зовнішнє оточення, внутрішні бізнес-процеси, персонал), яке розраховується як співвідношення узагальненої зваженої оцінки із умовно-ідеальним значенням конкурентних переваг за цим же напрямом:

$$K_{\text{КПН}} = \frac{K_{\text{узаг}}}{K_{\max}}, \text{де} \quad (3.5)$$

$K_{КПn}$ – ступінь досягнення конкурентних переваг за відповідним напрямом діяльності підприємства в галузі;

$K_{узг}$ – узагальнена зважена оцінка фактичних показників реалізації цілей підприємства з урахуванням експертних визначень,

K_{\max} – усереднене значення максимально можливих показників у галузі.

Четвертий етап – узагальнюючий передбачає визначення інтегрованого показника конкурентних переваг підприємства у галузі. На цьому етапі стає можливим визначити ступінь досягнення підприємством умовно-ідеальних конкурентних переваг у галузі та визначити ефективність їх маркетингового забезпечення..

Розрахунок інтегрованого показника конкурентних переваг підприємства здійснюється за наступною формулою:

$$I_{\text{кп}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i \times b_i}{\sum_{i=1}^n a_i \times b_{\max}}, \quad \text{де}$$

(3.6)

$I_{\text{кп}}$ – інтегрований показник конкурентних переваг, який визначає ступінь досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку;

n – кількість цілей по кожному напрямку діяльності;

a_i – визначений рівень пріоритету i -го показника у групі показників окремого напрямку діяльності;

b_i – експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства у

короткостроковому періоді за показниками окремого напрямку діяльності;

b_{max} – максимальна експерта оцінка ступені реалізації цілі підприємства в галузі у короткостроковому періоді за показниками окремого напрямку діяльності.

Розрахунок інтегрованого показника КП за використанням ЗСП дозволить підвищити результативність прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, які є характерними для сучасних ринків.

Методика оцінювання конкурентних переваг за ЗСП у роботі проілюстрована на прикладі підприємств, які за результатами бенчмаркінгового аналізу у рамках кластерної приналежності були віднесені до фрагментованої галузі. Нижче наведено результати розрахунків за основними етапами проведеного дослідження згідно запропонованої методики.

Виходячи із визначених напрямів діяльності підприємств, результати оцінюються через групу показників, що обираються експертним шляхом з урахуванням альтернативності поглядів дослідників та спрямовані на досягнення успіху.

У процесі розрахунків досліджувалися чотири групи показників:

- фінансової діяльності,
- зовнішнього оточення,
- внутрішніх бізнес-процесів,
- трудових ресурсів.

В межах кожної групи показників були обрані ті з них, які за своїми характеристиками впливають на конкурентні переваги, обумовлені як зовнішнім, так і внутрішнім середовищем підприємства.

Перша група показників фінансової діяльності охоплює показники, які характеризують фінансовий стан підприємства, його стабільність, результати виробничої діяльності, можливість отримання інвестицій тощо:

- валовий прибуток,
- чистий прибуток,

- рентабельність активів,
- рентабельність виробництва,
- оборотність активів,
- оборотність товарно-матеріальних запасів,
- дебіторська заборгованість,
- кредиторська заборгованість,
- коефіцієнт абсолютної ліквідності,
- коефіцієнт термінової ліквідності,
- коефіцієнт загальної ліквідності,
- коефіцієнт платоспроможності,
- коефіцієнт автономії,
- коефіцієнт заборгованості,
- коефіцієнт мобільності.

Друга група показників зовнішнього оточення оперує даними стосовно ринкової діяльності підприємства, його економічними відносинами із суб'єктами ринку:

- ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції,
- ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції,
- рівень лояльності споживачів,
- оцінка клієнтами співвідношення «ціна-якість»,
- показники інтенсивного розподілу,
- частка рекламаций у загальній кількості заказів,
- ефективність заходів по просуванню продукції,
- кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників.

До третьої групи показників віднесені, ті, які оцінюють внутрішні бізнес-процеси на підприємстві, характеризують витрати на маркетингові технології, а також впливають на рівень його ринкового потенціалу:

- рівень якості продукції,
- собівартість продукції,
- час обробки та виконання замовлення,
- рівень каналів розподілу продукції,
- витрати на інноваційні технології й процеси,
- витрати на сервісне обслуговування,
- частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік.

Четверта група показників дає можливість оцінити кадровий та компетентнісний потенціал підприємства, готовність до змін в межах формування конкурентних переваг:

- рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників,
- рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу,
- середній вік працівників,
- рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної

плати.

У процесі збору необхідної статистичної інформації ми визначили, що максимальним значенням показників, на які підприємство орієнтується у досягненні конкурентних переваг, є усереднені показники галузі, які оцінюються у 5 балів. Вхідні дані для проведення розрахунків по підприємствах наведені у таблиці 3.4 (Дод. 3).

Розрахунок основних показників таблиці здійснювався за даними до даних Державної служби статистики України та даних, що були надані підприємствами. Загальний рейтинг галузі встановлювався як найвищий на момент проведення аналізу – 5 балів. Відповідно до цього рейтингу групою експертів у складі фахівців по кожному з підприємств та відповідно до його (показника) значення визначався рейтинговий бал по кожному із показників.

Таблиця 3.4

Вхідні дані для аналізу конкурентних переваг ПАТ «Володарка», ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс», ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза», за методикою ЗСП

Найменування показників	Одиниця виміру	ПАТ «Володарка»				ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»				ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза»			
		Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка	
		підпр. b_i	галузі, b_{\max}	підпр. (1-5 балів)	галузі (max)	підпр. b_i	галузі, b_{\max}	підпр. (1-5 балів)	галузі (max)	підпр. b_i	галузі, b_{\max}	підпр. (1-5 балів)	галузі (max)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<i>Показники фінансової діяльності</i>													
Валовий прибуток	тис. грн.	8847,0	1709747,5	3	5	1045	1709747,5	1	5	4063,0	1709747,5	2	5
Чистий прибуток	тис. грн.	2345,0	852971,0	2	5	1214	852971,0	1	5	2695,0	852971,0	3	5
Рентабельність активів	%	1,70	0,90	5	5	1,04	0,90	5	5	0,49	0,90	3	5
Рентабельність виробництва	%	1,22	0,56	5	5	1,32	0,56	5	5	0,99	0,56	5	5
Оборотність активів	рази	1,74	0,78	5	5	1,04	0,78	5	5	0,43	0,78	3	5
Оборотність товарно-матеріальних запасів	рази	3,07	0,95	5	5	1,04	0,95	5	5	1,46	0,95	5	5
Дебіторська заборгованість	тис. грн.	7832,0	256769,3	3	5	521,0	256769,3	5	5	56216,0	256769,3	3	5
Кредиторська заборгованість	тис. грн.	1073,0	455693,2	5	5	585,0	455693,2	5	5	26432,0	455693,2	2	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	один.	0,19	0,23	4	5	0,01	0,23	1	5	0,80	0,23	5	5
Коефіцієнт термінової ліквідності	один.	2,50	0,16	5	5	0,22	0,16	2	5	1,60	0,16	5	5
Коефіцієнт загальної ліквідності	один.	3,30	0,52	5	5	0,48	0,52	4	5	1,78	0,52	5	5
Коефіцієнт платоспроможності	один.	0,78	1,10	4	5	0,07	1,10	1	5	1,02	1,10	5	5
Коефіцієнт автономії	один.	0,78	0,49	5	5	0,07	0,49	1	5	0,26	0,49	3	5
Коефіцієнт заборгованості	один.	0,22	0,68	5	5	0,82	0,68	1	5	0,73	0,68	5	5
Коефіцієнт мобільності	один.	0,27	0,13	5	5	0,15	0,13	5	5	0,20	0,13	5	5
Усереднене значення				4,4				3,1				3,9	
<i>Показники зовнішнього оточення</i>													
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	4,79	0,08	5	5	1,6	0,08	5	5	43,41	0,08	5	5

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції	%	28,45	24,00	5	5	4,17	24,00	2	5	28,55	24,00	5	5
Рівень лояльності споживачів	%	0,76	0,36	5	5	0,56	0,36	5	5	0,38	0,36	5	5
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	бали	0,92	0,50	5	5	0,87	0,50	5	5	0,85	0,50	5	5
Показники інтенсивного розподілу	один.	0,90	0,36	5	5	0,6	0,36	5	5	0,70	0,36	5	5
Частка рекламаций у загальній кількості заказів	%	0,67	0,40	5	5	0,45	0,40	5	5	0,13	0,40	2	5
Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,34	0,65	3	5	0,11	0,65	2	5	0,30	0,65	3	5
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	678	4567	4	5	432	4567	2	5	980	4567	2	5
Усереднене значення				4,6				3,9				4,0	
<i>Показники внутрішніх бізнес-процесів</i>													
Рівень якості продукції	%	0,89	0,61	5	5	0,78	0,61	5	5	0,87	0,61	5	5
Собівартість продукції	тис. грн.	36314,0	1082350,4	4	5	5388,0	1082350,4	3	5	21779,0	1082350,4	4	5
Час обробки й виконання замовлення	дні	24	30	5	5	30	30	5	5	25	30	5	5
Рівень каналів розподілу продукції	один.	4	4	5	5	2	4	3	5	1	4	3	5
Витрати на інноваційні технології й процеси	тис. грн.	32456,0	53327,0	5	5	2563,2	53327,0	3	5	12890,0	53327,0	2	5
Витрати на сервісне обслуговування	тис. грн.	5436,0	5689,2	5	5	324,0	5689,2	1	5	456,0	5689,2	1	5
Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік	%	0,67	0,86	4	5	0,87	0,86	5	5	0,78	0,86	4	5
Усереднене значення				4,7				3,6				3,4	
<i>Показники трудових ресурсів</i>													
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	%	0,98	0,80	5	5	0,79	0,80	5	5		0,80	5	5
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	%	0,56	0,36	5	5	0,24	0,36	4	5		0,36	5	5
Середній вік працівників	роки	36	45	5	5	45	45	5	5		45	5	5
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	%	0,2	0,40	3	5	0,21	0,40	3	5		0,40	5	5
Усереднене значення				4,5				4,3				5,0	

Вхідні дані у зведеній табл. 3.4 вводилися вручну, а у всіх інших таблицях розрахунок здійснювався автоматично. Таблиці вихідних даних по окремим підприємствам, що досліджувалися наведені у додатку Ж (табл.Ж1-Ж18).

За використання цих показників і були проведені розрахунки за першим і другим етапом, результати яких відображені у табл. 3.5, 3.6, 3.7.

Таблиця 3.5

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності ПАТ «Володарка» за методикою ЗСП

Показники фінансової діяльності	Рівень пріоритету показника, a_i	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємств а, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряду, бали
		підприємств (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Валовий прибуток, тис.грн.	2	3	5	6	10
Чистий прибуток, тис. грн.	1	2	5	2	5
Рентабельність активів, %	12	5	5	60	60
Рентабельність виробництва, %	9	5	5	45	45
Оборотність активів	8	5	5	40	40
Оборотність товарно-матеріальних запасів	7	5	5	35	35
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3	3	5	9	15
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	10	5	5	50	50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11	4	5	44	55
Коефіцієнт термінової ліквідності	13	5	5	65	65
Коефіцієнт загальної ліквідності	6	5	5	30	30
Коефіцієнт платоспроможності	14	4	5	56	70
Коефіцієнт автономії	4	5	5	20	20
Коефіцієнт заборгованості	5	5	5	25	25
Коефіцієнт мобільності	15	5	5	75	75
Загальна оцінка	x	x	x	562	600

Рівень зваженої оцінки КП для ПАТ «Володарка» максимально наближений до галузевого, що свідчить про стійку конкурентну позицію за групою фінансових показників відповідно до методики ЗСП

Таблиця 3.6

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності підприємства ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за методикою ЗСП

Показники фінансової діяльності	Рівень пріоритету показника, a_i	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		Підприємства (1-5 балів)	галуз i (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Валовий прибуток, тис.грн.	5	1	5	5	25
Чистий прибуток, тис. грн.	6	1	5	6	30
Рентабельність активів, %	12	5	5	60	60
Рентабельність виробництва, %	11	5	5	55	55
Оборотність активів	13	5	5	65	65
Оборотність товарно-матеріальних запасів	14	5	5	70	70
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	10	5	5	50	50
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	9	5	5	45	45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1	1	5	1	5
Коефіцієнт термінової ліквідності	8	2	5	16	40
Коефіцієнт загальної ліквідності	7	4	5	28	35
Коефіцієнт платоспроможності	2	1	5	2	10
Коефіцієнт автономії	3	1	5	3	15
Коефіцієнт заборгованості	4	1	5	4	20
Коефіцієнт мобільності	15	5	5	75	75
Загальна оцінка	x	x	x	485	600

Показники фінансової діяльності ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» знаходяться на рівні вище середнього. Їх

зважена бальна оцінка складає 485 балів по відношенню до 600 галузових. Тобто рівень фінансової активності підприємства дещо нижчий ніж у ПАТ «Володарка», але знаходиться у межах припустимого.

Таблиця 3.7

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності підприємства ТОВ
«Трикотажна фабрика «Роза» за методикою ЗСП

Показники фінансової діяльності	Рівень пріоритету показника, a_i	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками на пряму, бали
		підприємств (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Валовий прибуток, тис.грн.	3	2	5	6	15
Чистий прибуток, тис. грн.	4	3	5	12	20
Рентабельність активів, %	5	3	5	15	25
Рентабельність виробництва, %	6	5	5	30	30
Оборотність активів	8	3	5	24	40
Оборотність товарно-матеріальних запасів	9	5	5	45	45
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2	3	5	6	10
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1	2	5	2	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7	5	5	35	35
Коефіцієнт термінової ліквідності	10	5	5	50	50
Коефіцієнт загальної ліквідності	11	5	5	55	55
Коефіцієнт платоспроможності	12	5	5	60	60
Коефіцієнт автономії	13	3	5	39	65
Коефіцієнт заборгованості	15	5	5	75	75
Коефіцієнт мобільності	14	5	5	70	70
Загальна оцінка	x	x	x	524	600

Аналіз групи показників фінансової діяльності ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» досягає 524 балів, що по відношенню до умовно-ідеальної

оцінки галузі в цілому є достатньо високим та характеризує стійкий рівень КП підприємства за фінансової складовою.

Кожному із визначених показників було призначено відповідний ранг, причому, чим найважливішим є значення показника для розвитку підприємства у галузі, тим більший ранг йому присвоювався.

У процесі аналізу конкурентних переваг підприємства на зовнішньому рівні спиралися на показники економічного становища підприємства на ринку, а також тих маркетингових заходів, які сприяють покращенню його взаємовідносин із суб'єктами ринку.

Розрахунки проводилися у послідовності, відповідній визначенню високого конкурентного рівня фінансової діяльності підприємства, а їх результати наведені у табл. 3.8, 3.9, 3.10.

Таблиця 3.8

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ПАТ «Володарка» за ЗСП у зовнішньому оточенні

Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритету показника, a_i	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	5	5	5	25	25
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	4	5	5	20	20
Рівень лояльності споживачів	3	5	5	15	15
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	2	5	5	10	10
Показники інтенсивного розподілу	6	5	5	30	30
Частка рекламаций у загальній кількості заказів	7	5	5	35	35
Ефективність заходів по просуванню продукції	8	3	5	24	40
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	4	5	4	5
Загальна оцінка	x	x	x	163	180

Конкурентоспроможність ПАТ «Володарка» у зовнішньому оточенні за оцінками експертів знаходиться на високому рівні. Зважена оцінка конкурентних переваг підприємства дорівнює 163 бали, в той час як галузева умовно-ідеальна оцінка дорівнює 180.

Таблиця 3.9

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»
за ЗСП у зовнішньому оточенні

Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритету показника і	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємств бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	4	5	5	20	20
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	2	2	5	4	10
Рівень лояльності споживачів	5	5	5	25	25
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	6	5	5	30	30
Показники інтенсивного розподілу	7	5	5	35	35
Частка рекламаций у загальній кількості заказів	3	5	5	15	15
Ефективність заходів по просуванню продукції	8	2	5	16	40
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	2	5	2	5
Загальна оцінка	x	x	x	147	180

Зважена експертна оцінка ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» дорівнює 147 балів, що на 33 бали нижче від галузевої. Такий відносно низький показник утворюється в наслідок низького рейтингу ринкової частки підприємства, неефективної комунікаційної діяльності та відсутності розвиненої роздрібної мережі. Низька вага цих показників у загальній зваженій оцінці КП підприємства визначає недостатню стійкість його конкурентних позицій в межах галузі.

Таблиця 3.10

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» за ЗСП у зовнішньому оточенні

Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	5	5	5	25	25
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	7	5	5	35	35
Рівень лояльності споживачів	8	5	5	40	40
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	6	5	5	30	30
Показники інтенсивного розподілу	4	5	5	20	20
Частка рекламаций у загальній кількості заказів	3	2	5	6	15
Ефективність заходів по просуванню продукції	2	3	5	6	10
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	2	5	2	5
Загальна оцінка	x	x	x	164	180

Зважена оцінка досягнення КП ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» до галузевої становить 164 бали, що характеризує стан конкурентоспроможності підприємства за даною групою показників як відносно високий. Низький рівень досягнення мають лише такі складові, як комунікаційні заходи та відсутність широкої роздрібної мережі.

Порівнюючи рівні досягнення КП за бальною оцінкою у зовнішньому оточення для ПАТ «Володарка», ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» та ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» спостерігається тенденція до низького рівня досягнення КП за таким показником, як ефективність заходів по просуванню продукції та недостатність споживачів у

роздрібній мережі, які за ступенем вагомості на думку експертів підприємства мають найвищий рівень пріоритету.

Наступний етап утримує розрахунок експертної оцінки конкурентних переваг досліджених підприємств у внутрішніх бізнес-процесах (табл. 3.11, 3.12, 3.13)

Таблиця 3.11

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ПАТ «Володарка» за ЗСП у внутрішніх бізнес-процесах

Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень якості продукції	1	5	5	5	5
Собівартість продукції, тис. грн.	7	4	5	28	35
Час обробки й виконання замовлення, днів	6	5	5	30	30
Рівень каналів розподілу продукції	2	5	5	10	10
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн.	3	5	5	15	15
Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн.	5	5	5	25	25
Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	4	4	5	16	20
Загальна оцінка	x	x	x	129	140

Досліджуючи групу показників внутрішні бізнес-процеси за рівнем досягнення КП по кожному із показників, експерти ПАТ «Володарка» оцінили їх у 129 балів по загальній оцінці, в той час як загальногалузева умовно-ідеальна оцінка КП складає 140 балів. Такий розмір зваженої оцінки КП підприємства є високим та характеризує внутрішні бізнес-процеси підприємства як ті, що мають потенціал до формування високого рівня конкурентоспроможності ПАТ «Володарка».

Якщо поглянути на показники в розрізі рівня пріоритету за оцінками експертів, то можна відслідкувати високий рівень досягнення КП підприємства у найбільш пріоритетних показників, зокрема, рівень якості продукції, рівні каналів розподілу, витрати на інновації, частка оновленого асортименту та ін.

Таблиця 3.12

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за ЗСП підприємства у внутрішніх бізнес-процесах

Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень якості продукції	3	5	5	15	15
Собівартість продукції, тис. грн.	4	3	5	12	20
Час обробки й виконання замовлення, днів	6	5	5	30	30
Рівень каналів розподілу продукції	1	3	5	3	5
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн.	2	3	5	6	10
Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн.	7	1	5	7	35
Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	5	5	5	25	25
Загальна оцінка	x	x	x	98	140

Внутрішні бізнес-процеси ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за оцінками експертів мають найнижчий бал із трьох проаналізованих – 98 – та відносно низьким по відношенню до умовно-ідеальної оцінки КП. Низький рівень інноваційного розвитку при високій собівартості продукції та низькому рівні витрат на сервісне обслуговування формують недостатній рівень досягнення КП підприємства. В той же час,

високий рівень якості продукції та постійне оновлення асортименту характеризують внутрішні бізнес-процеси підприємства сприятливими до зростання рівня досягнення їх КП.

Таблиця 3.13

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» за ЗСП підприємства
у внутрішніх бізнес-процесах

Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень якості продукції	6	5	5	30	30
Собівартість продукції, тис. грн.	2	4	5	8	10
Час обробки й виконання замовлення, днів	7	5	5	35	35
Рівень каналів розподілу продукції	1	3	5	3	5
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн.	5	2	5	10	25
Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн.	3	1	5	3	15
Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	4	4	5	16	20
Загальна оцінка	x	x	x	105	140

Рівень зваженої оцінки КП у внутрішніх бізнес-процесах ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» оцінений експертами як достатньо високий по відношенню до умовно-ідеального і складає 105 балів. Негативний вплив на рівень досягнення КП формують недостатність фінансування інноваційних процесів, низькі витрати на обслуговування споживачів та рівень каналів розподілу. За показниками внутрішніх-бізнес процесів та рівнем досягнення КП за ними на означених підприємствах спостерігається загальна тенденція до відсутності використання інноваційних методів виробництва продукції та

недосконалості системи збуту із низькими обсягами роздрібної реалізації продукції на споживчий ринок. Саме цим напрямками необхідно підприємствам легкої промисловості приділити більше увагу, застосовуючи ефективної програми лояльності.

За результатами аналізу складової оцінки стану конкуренції в галузі за напрямом трудові ресурси, визначено, що за рівнем досягнення конкурентної переваги превалюють такі показники, як рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників та середній вік працівників (табл. 3.14, 3.15, 3.16).

Зважена оцінка конкурентних переваг ПАТ «Володарка», що оцінювалась нами за методикою ЗСП, за оцінками експертів відповідає параметрам умовно-ідеальної оцінки конкурентних переваг для підприємств легкої промисловості. Істотний вплив на її зниження чинить фактор невідповідності рівня фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати, що, в свою чергу, призводить до зниження рівня самої зваженої оцінки. На думку експертів, рівень пріоритету даного показника знаходиться на останньому місці.

Таблиця 3.14

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ПАТ «Володарка» за ЗСП у трудових ресурсах

Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	3	5	5	15	15
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	2	5	5	10	10
Середній вік працівників	1	5	5	5	5
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	4	3	5	12	20
Загальна оцінка	x	x	x	42	50

Дещо гірша ситуація спостерігається на ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс». Формуючи рейтинг складової трудові ресурси нами виявлено, що на даному підприємстві також існує проблема із фондом соціальних виплат, якому недостатньо приділяється увага. Також на даному підприємстві існує загроза зниження рівня кваліфікації персоналу за умови подальшого ігнорування керівництвом його підвищення.

Таблиця 3.15

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за ЗСП у трудових ресурсах

Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	1	5	5	5	5
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	3	4	5	12	15
Середній вік працівників	2	5	5	10	10
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	4	3	5	12	20
Загальна оцінка	x	x	x	39	50

Загальна оцінка конкурентних переваг за складовою трудові ресурси на ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» повністю відповідає умовно-ідеальній, що свідчить про високий рівень кваліфікації працівників підприємства, достатній рівень витрат на підвищення їх кваліфікації, а також необхідний рівень компетенцій. Означена позиція підприємства за групою показників трудові ресурси оцінена експертами як позитивна.

Алгоритм розрахунку експертної оцінки конкурентних переваг підприємства
ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза» за ЗСП у трудових ресурсах

Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	4	5	5	20	20
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	3	5	5	15	15
Середній вік працівників	2	5	5	10	10
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	1	5	5	5	5
Загальна оцінка	x	x	x	50	50

За результатами побудови узагальненої таблиці для визначення інтегрованого показника конкурентних переваг підприємств галузі легкої промисловості за методикою ЗСП визначено, що найбільшого рівня інтегрованого показника конкурентних переваг у галузі отримує ПАТ «Володарка» - 0,92, наступним за ваговим значенням індексу конкурентних переваг в галузі є ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза». Значення індексу – 0,87. Із незначною різницею інтегрованого показника конкурентних переваг – 0,79 в галузі лідирує ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс». Результати розрахунку інтегрованого показника конкурентних переваг підприємств легкої промисловості, здійсненого за запропонованою у дисертації методикою, наведено у таблиці 3.17.

Результати розрахунку інтегрованого показника конкурентних переваг
підприємств легкої промисловості

Показники за напрямом діяльності	Зважена оцінка КП підприємства, бали			Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямку, бали			Ступінь досягнення КП за напрямом діяльності			Інтегрований показник КП підприємства в галузі		
	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикотажна фабрика «Роза»
Зовнішнє середовище	163	147	164	180	180	180	0,91	0,82	0,91	х	х	х
Внутрішні бізнес-процеси	129	98	105	140	140	140	0,92	0,70	0,75	х	х	х
Фінансова діяльність	562	485	524	600	600	600	0,94	0,81	0,87	х	х	х
Трудові ресурси	42	39	50	50	50	50	0,84	0,78	1,00	х	х	х
<i>Інтегрований показник КП підприємства у галузі</i>	896	769	843	970	970	970	Х	Х	Х	0,92	0,79	0,87

Джерело: розраховано автором на основі звітності досліджуваних підприємств

Поєднання процесів управління конкурентними перевагами на ринку продукції легкої промисловості з ресурсними можливостями підприємства шляхом координації та концентрації його маркетингової діяльності дозволить здійснити ефективне впровадження маркетингового інструментарію, що

надасть йому можливості досягти та посилити стратегічно сформовані конкурентні переваги, а також набуті ряд відмінностей:

- встановлення довгострокових взаємозв'язків між елементами та інструментами обраної стратегії;
- підвищення результативності прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, характерних для сучасних ринків;
- доповнення традиційних інструментів контролінгу, планування й прогнозування діяльності підприємства новими інтегрованими підходами та методами, що ґрунтуються на застосуванні методики ЗСП;
- формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами, суб'єктами ринку;
- переведення обраної стратегії до кількісно упорядкованих операційних процесів, чітке визначення критеріїв ефективності;
- здійснення контролю та коригування стратегічних заходів за умови виявлення невідповідності їх потенційним можливостям підприємства;
- залучення працівників підприємства до виконання стратегічних завдань із подальшим розподілом обов'язків, формуванням необхідних компетенцій та відповідною мотивацією;
- формування механізму зворотного зв'язку між змінами зовнішнього середовища та коригуванням стратегічних і тактичних заходів у межах обраної стратегії;
- завоювання та утримання лояльності споживачів по відношенню до продукції підприємств галузі легкої промисловості.

3.3. Формування лояльності споживачів у системі управління конкурентними перевагами підприємства

Конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості, виходячи з процесів глобалізації і взаємодії із партнерами та споживачами, розглядається нами на основі узгодження маркетингового та ресурсного підходів управління нею, що передбачає відмову від традиційних інструментів до побудови конкурентних переваг і можливостей утримання підприємством позиції на ринку. З огляду на зазначені пріоритети набуває потреба у формуванні інноваційних ресурсів підприємства, здатних вплинути на його матеріальні і нематеріальні активи.

Концепція національної інноваційної системи базується на системному розумінні інноваційного процесу та враховує нелінійні зв'язки між суб'єктами в процесі здійснення інновацій. Організація нелінійної інноваційної моделі заснована на принципі «відкритості» кожного етапу інноваційного процесу, за умов якого ідея має не тільки «вхід», але й «вертикальну» взаємодію з ринком та виробництвом.

Лінійні й маркетингові моделі, що передували нелінійній, були засновані на принципі руху ідеї по «закритому тунелю» проходження етапів інноваційного процесу аж до появи інновації на ринку. Основним недоліком даного так званого «закритого руху» ідеї було те, що поки підприємство створювало інновацію, на ринку вже з'являвся новий аналогічний товар, що в кінцевому підсумку призводило до неефективності здійснення всього інноваційного процесу. Відкритість нелінійної моделі побудована на постійному спостереженні за факторами впливу із зовнішнього і внутрішнього середовища на сформоване нововведення та внесення відповідних змін, аж до повної трансформації інновації у готову продукцію.

Зовнішнє середовище, що має вплив на нововведення – це потреби ринку, еволюція очікувань споживачів та оцінок властивостей товарів. Внутрішнє

середовище становлять організаційна структура й корпоративна культура підприємства, виробництво, технології. Трансформація ідеї та нових властивостях продукту можлива за рахунок еволюції зовнішнього і внутрішнього середовища, що вносить зміни, які повинні враховуватися в процесі створення інновацій. Нелінійна модель заснована на неперервній повторній перевірці інновації на кожному етапі її формування, тому виникає потреба безперервно контролювати ринкові очікування та враховувати технологічні можливості підприємства.

Ринкові переваги підприємств зумовлені можливістю ефективної реалізації інноваційного потенціалу та активним збільшенням кількості впроваджених інновацій. Становлення й розвиток нелінійних моделей пов'язані, перш за все, із впливом попиту та технологічним проривом, які є основою й джерелом інноваційних ідей.

Інноваційна, або нелінійна модель характеризується спрямованістю на систему зворотних зовнішніх горизонтальних і вертикальних зв'язків та паралельну діяльність інтегрованих груп. Одночасна робота над ідеєю у різних напрямках декількох груп фахівців прискорює вирішення задачі й збільшує швидкість реалізації технічної ідеї-інновації.

Характерною ознакою нелінійних інноваційних процесів є поява якісно нових типів зв'язків, що поєднують в єдину систему всі складові. Відмінність від лінійної моделі, для якої характерні прямі зв'язки, полягає в тому, що для нелінійної властиві ще й зворотні, які принципово змінюють механізм здійснення та структуру інноваційного процесу. Завдяки зворотним зв'язкам нелінійній моделі інноваційного процесу притаманні такі явища, як підвищення якості, результативність нововведень, зменшення тривалості, які в кінцевому результаті збільшують ефективність їх здійснення.

Отже, функціональне призначення зворотних зв'язків полягає у протистоянні зовнішнім впливам системи і недопущенні поділу інноваційного процесу на незалежні складові частини в процесі адаптації організації до навколишнього середовища. Також особливістю зворотних зв'язків є те, що

вони поєднують саму систему із зовнішнім середовищем, а саме зі споживачами, ринком й іншими економічними суб'єктами.

Індикатором можливостей підприємства здійснювати інноваційні перетворення не тільки у сфері виробництва, а й у сфері обслуговування, постає сьогодні лояльність споживачів, застосування якої підприємствами-виробниками ґрунтується на нелінійній інноваційній моделі взаємодії виробничих підприємств із споживачами продукції. Підтвердженням вірно обраного стратегічно завдання є сучасні тенденції в маркетингу спрямовані на формування довгострокових взаємовідносин із суб'єктами ринку, головним з яких для підприємства-виробника є споживач. Саме тому відому концепцію маркетингу взаємовідносин визначають ще і як маркетинг лояльності. А отже концепція маркетингу взаємовідносин в повній мірі може бути віднесена до нелінійних інноваційних моделей.

Лояльність в маркетингу означає побудову довгострокових відносин, у яких споживач (клієнт) із прихильністю ставиться до продукції виробника, бренду чи магазину і стає його постійним клієнтом. Теоретичний зміст лояльності (loyal у перекладі з табл.. – довіра) розглядається як складова трьох елементів:

- довіра;
- прихильність до цінностей;
- довготермінові відносини.

А лояльність споживачів (customer loyalty) визначається як їх уподобання продукту, послуг, сервісу, торгових марок, логотипу, зовнішнього вигляду, персоналу, системи обслуговування конкретного підприємства тощо. У сучасних умовах одним із найефективніших засобів підтримки лояльності споживачів, інструментом управління відносинами з ним визнано програми CRM (Consumer Relationship Management), більш відомі як управління лояльністю споживачів.

Періодичне інформування споживачів згідно відомих сьогодні програм CRM (Consumer Relationship Management) – управління відносинами із

клієнтами є найефективнішим засобом підтримки вже сформованої лояльності споживачів.

Програма лояльності – це інструмент маркетингу, який характеризується системним підходом та спрямований на формування лояльності обраної цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ним довгострокових відносин.

У науковій літературі виділяють декілька критеріїв класифікації програм лояльності, за якими пропонується наступна їх типова характеристика (рис. 3.10).

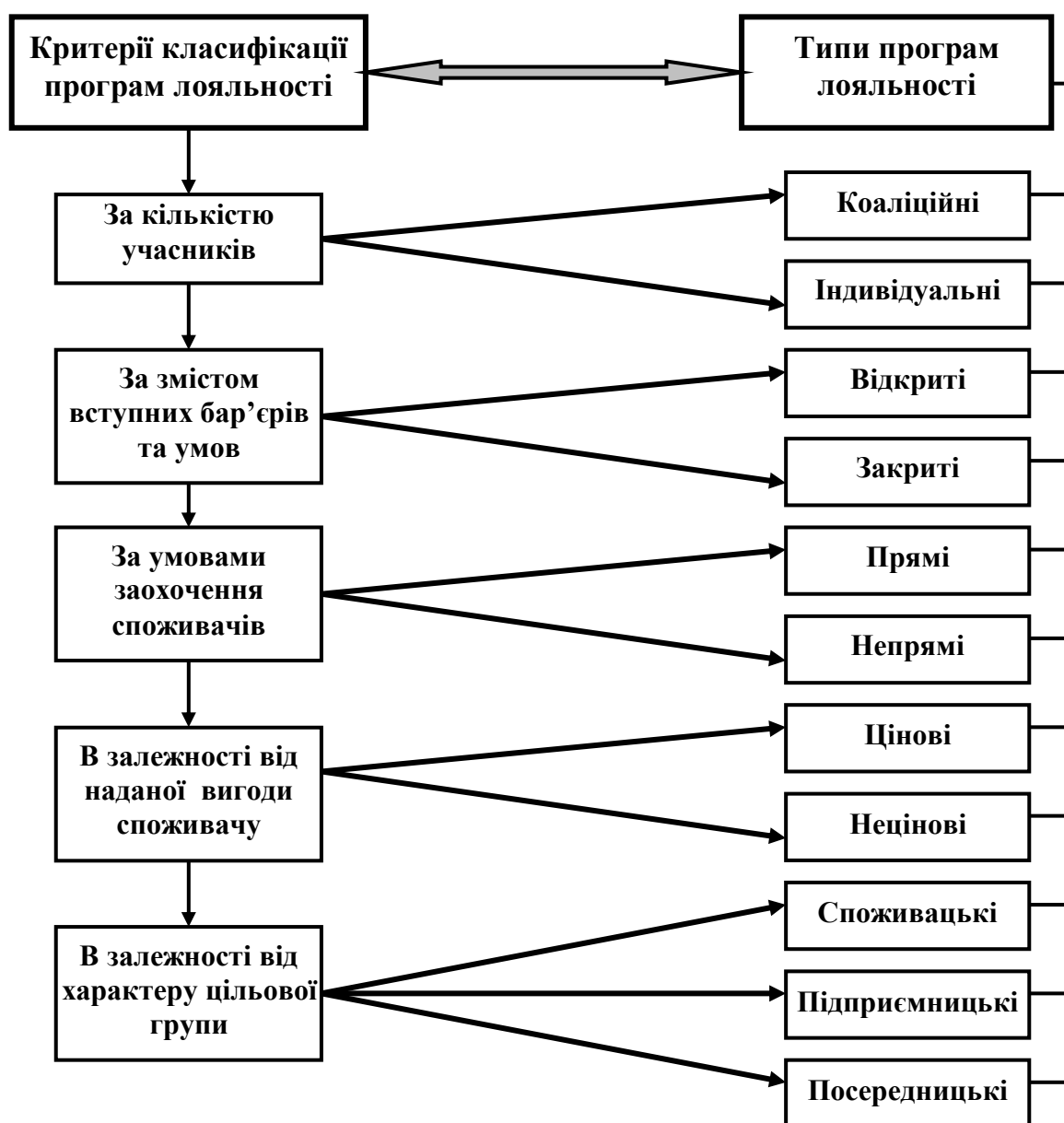


Рис. 3.10. Критерії та типи програм лояльності
Джерело: складено автором за [43]

За своїм змістом критерії лояльності поділяються на основні і додаткові. Основні – це ті, що вимірюють кількісне й якісне лояльне ставлення споживачів до продукції підприємства, його бренду та визначають рівень такої лояльності (високий чи низький).

Додаткові характеризуються межами ефективності взаємовідносин безпосередньо для підприємства. Ці параметри в цілому визначають ефективність взаємовідносин зі споживачами і характеризують отримані підприємством додаткові доходи.

Перераховані типи програм лояльності характеризуються різними їх видами, які угрупованні за організаційно-економічними компонентами та рівнем привілей відносно цільової групи споживачів. До видових програм віднесено – дисконтні програми, накопичувальні дисконтні картки, бонусні програми, подарункові сертифікати, розіграші призів, брендові клуби споживачів, сервісне (післяпродажне) обслуговування.

Дисконтні програми зорієнтовані на повернення частини вартості товару у момент покупки. За своїм призначенням щодо організаційно-економічної компоненти дисконтна програма відноситься до такої, що створює вартісні привілеї, які характеризуються високим рівнем відносно цільової групи споживачів.

Накопичувальні дисконтні картки передбачають накопичення відсоткового розміру знижок на наступну покупку. Накопичення може здійснюватися за чітко означеним відсотком, а може формуватися на підставі зростаючого відсотку – від найменшого до найбільшого, запропонованого споживачам на початку програми. Дана програма ґрунтується на формуванні вартісної привілеї, а отже відноситься до програм високого рівня відносно цільової групи споживачів.

Бонусні програми заохочень за своїм змістом дещо схожі із програмою накопичувальних дисконтних карток. Різниця полягає тільки оцінюванні розміру накопичень, які у даній програмі формуються у вигляді балів для наступної знижки на куплений товар. Означена програма також відноситься до

вартісних, а рівень її привілей відносно цільової групи споживачів характеризується як високий.

Серед програм лояльності, що за своєю організаційно-економічною компонентою віднесені до вартісних програм, необхідно віднести й програму сервісного обслуговування, яку передбачено застосовувати у післяпродажному обслуговуванні. Зміст означеної програми полягає у наданні додаткових безкоштовних послуг у післяпродажний період з метою стимулювання повторної покупки. Однак, дана програма характеризується низьким рівнем привілей відносно цільової групи споживачів. Це пов'язано з наступним: по-перше, більшість підприємств надають такі послуги з низьким задоволенням; по-друге, якщо такі послуги і здійснюються, то їх перелік досить стислий; по-третє, для ухилення від виконання умов даної програми з метою виконання означених умов торговельні підприємства, посиляючись на відсутність таких фахівців у своєму штаті, залучають приватних підприємців, обумовлюючи тим додаткову вартість цих послуг.

До видів програм, які за організаційно-економічною компонентою віднесені до соціальних та соціально-економічних віднесені подарункові сертифікати, розіграші призів, брендові клуби споживачів тощо.

Особливість програми подарункові сертифікати полягає у отриманні споживачем сертифікату, який він може подарувати чи використати як дисконтну карту. Означена програма ґрунтується на соціально-вартісній привілей, оскільки формує соціальну прихильність до продукції чи діяльності підприємства. Втім, рівень привілей даної програми відносно цільової групи споживачів має середнє значення, оскільки економічна складова для більшості споживачів у їх сучасних фінансово-економічних умовах набуває більшої значущості, ніж соціальна.

Програма розіграшу призів запроваджується серед тих споживачів, котрі здійснили покупку у відповідний період часу, зазначений програмою. Означена зорієнтована на отримання соціальної привілей, характеризує її середній рівень відносно цільової групи споживачів.

Програма брендів клубів споживачів передбачає надання споживачам VIP-статусу для отримання соціальних й вартісних привілеїв, має низький рівень переваг відносно цільової групи споживачів, оскільки кількість її учасників значно обмежена за рахунок вартісної складової.

Враховуючи теоретико-методологічні й управлінські положення щодо програми лояльності, нами пропонується здійснювати процес розробки і запровадження програми лояльності для споживачів продукції легкої промисловості у чотири етапи, кожен із котрих утримує відповідні складові й послідовні дії (рис. 3.11).

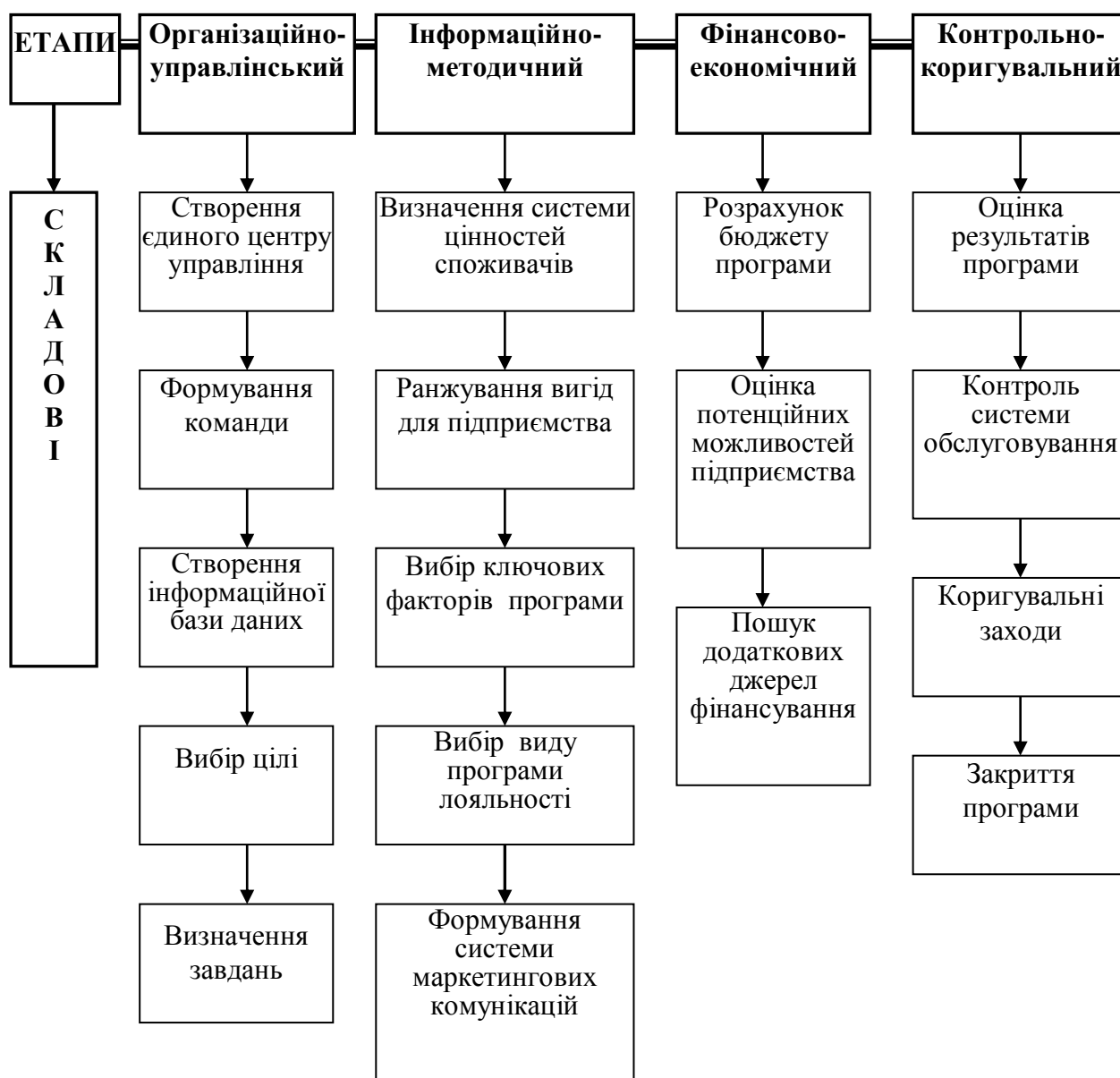


Рис. 3.11. Узагальнена послідовність процесу розробки програми лояльності для споживачів продукції легкої промисловості

Початковим етапом процесу розробки програми лояльності є організаційно-управлінські заходи, пов'язані зі створенням єдиного центру управління, на який покладені обов'язки щодо формування команди розробників й виконавців, створення інформаційної бази клієнтів, вибору цілей та визначення відповідних завдань. Оскільки у результатах дії програми зацікавлені усі працівники підприємства у її розробці повинні прийняти участь усі управлінські підрозділи, що і є однією із головних вимог сучасної концепції маркетингу та фактором успіху підприємства на ринку.

Однією із головних цілей програми лояльності є необхідність створення інформаційної клієнтської бази, при формуванні якої необхідно дотримуватись таких дій:

- визначитися зі змістом бази даних;
- опрацювати періодичність наповнення та оновлення;
- обрати та протестувати методологічні підходи до збору та обробки інформації;
- визначити необхідні інформаційні й людські ресурси.

Подальші дії спрямовані на вибір й формулювання цілі програми. Серед прямих цілей програми необхідно визначити такі: зростання прибутку й доходів підприємства, збільшення його ринкової частки. Непрямі цілі спрямовані на:

- утримання існуючих та залучення нових споживачів;
- підвищення лояльності споживачів до продукції чи бренду підприємства;
- підвищення обсягів продажу товару на період проведення акції;
- формування інформаційної бази клієнтів;
- посилення зворотного зв'язку із клієнтами;
- протидія зусиллям конкурентів по переманюванню клієнтів.

Завдання підприємства у межах цілеполягання характеризуються чітким визначенням параметрів, за якими стане можливим оцінити ефективність програми лояльності. Так, якщо ціль спрямована на зростання

прибутку, залучення нових клієнтів, то більш ґрунтовним буде її досягнення, якщо визначити розміри очікуваного збільшення показників. Тоді й завдання буде легше сформулювати.

На етапі інформаційно-методичного забезпечення, з метою визначення системи цінностей основних споживачів, рекомендується проводити маркетингове дослідження сегменту ринку у наступній послідовності:

- попереднє дослідження заохочень на обмеженій вибірці споживачів;
- розширене опитування;
- творча розробка заохочень.

Результати такого опитування дозволять у подальшому більш чітко визначитись із переліком доцільних матеріальних й нематеріальних заохочень для конкретного сегмента ринку, обрати ключові фактори програми лояльності.

Разом із цим, не завжди варто робити основну увагу приділяти матеріальним заохоченням, тому що добре підібрані під інтереси сегменту нематеріальні заохочення інколи є ефективнішими. Варто пам'ятати що усі заохочення мають бути тісно пов'язані з відповідним товаром або з групою товарів. В подальшому обрані заохочення необхідно переглянути з метою відстеження найбільш актуальних з огляду на визначену ціль підприємства. Проведене ранжування заохочень дозволить обрати ключові фактори лояльності.

Одночасно на етапі вибору заохочень для створення кобрендингової програми лояльності рекомендується здійснити вибір партнера, що виробляють суміжний товар, але не є субституту товарів підприємства.

Загалом розробка ключових факторів лояльності повинна носити творчий характер, мати креативні характеристики, неординарність яких дозволить залучити якомога більшу кількість споживачів. Вибір виду програми лояльності здійснюється на підставі перерахованих вище заходів по дослідженню, визначенню привілеїв, ключових факторів лояльності тощо.

Наступні дії повинні бути спрямовані на розробку системи маркетингових комунікацій, за допомогою яких планується донести

інформацію про програму лояльності до того або іншого сегменту клієнтів.

Етап фінансово-економічного обґрунтування програми лояльності передбачає розробку фінансової концепції в залежності від виду програми, розміру сегменту ринку, обраних заходів й загальної стратегії просування. Тому саме на цьому етапі, в першу чергу, рекомендується скласти бюджет програми з урахуванням усіх запланованих заходів та необхідних для їх просування маркетингових інструментів. При розрахунку бюджетної складової обов'язково врахувати фінансові ризики, які виникають у процесі запуску та дії програми.

Надалі необхідно провести порівняльний аналіз запланованого бюджету із фінансовими можливостями підприємства. В разі відсутності фінансової компоненти у необхідній кількості для запуску програми, варто визначитися із додатковими джерелами її фінансування.

Четвертий етап спрямований на контроль результатів від дії програми лояльності та розробку коригуючи заходів по її удосконаленню. Важливим заходом на даному етапі постає процес оцінювання результатів від дії програми, а отже визначення її ефективності. Загалом, вимірювання лояльності є дуже складним процесом, оскільки важко пов'язати фінансові витрати із нефінансовими результатами. Лояльність, незважаючи на її якісні характеристики (поведінка і ставлення покупця до продукції, бренду), можливо виміряти за кількісними показниками. Для такої оцінки зазвичай застосовують ряд методик, які поділяють на індексні та відносні [43].

Індексні методики – це ті, що у процесі розрахунків утримують декілька кількісних параметрів. Відносні методики характеризуються простотою розрахунків та ґрунтуються на одному-двох параметрах.

Нами з метою опрацювання методики оцінки ефективності програм лояльності розглядаються тільки деякі з них. Так, серед індексних методів більш доцільними постають метод розподілу потреб та конверсійної моделі, запропоновані D.Aaker, Jan Hofmeyr, Butch Rise для виміру лояльності споживачів.

Метод розподілу потреб полягає у визначенні ступеню лояльності споживачів як співвідношення кількості й частоти покупок товару відповідної марки до загальної кількості здійснених покупок [46]. Так, показник, що перебільшує 50%, свідчить про лояльність споживачів до цієї товарної марки.

Конверсійна модель дозволяє виміряти ступінь/рівень прихильності споживачів за допомогою таких показників:

1. Задоволеність товарною маркою. Даний показник більше спрямований на визначення межі між задоволеністю та прихильністю, яка у цьому випадку виступає найвищим граничним рівнем лояльності споживача до конкретної товарної марки.

2. Рівень альтернативи. За цим показником визначається частка лояльних споживачів даного бренду у загальній кількості споживачів товарної категорії споріднених брендів.

3. Важливість вибору бренду. Даний показник спрямований на визначення рівня уваги споживача до належності продукції відомому бренду, загальне його уявлення щодо наявності (відсутності) на ринку однотипної продукції конкуруючих брендів. Вимірювання такого ставлення здійснюється через постановку запитання – чи важливо для Вас, до якого бренду відноситься дана продукція?

4. Ступінь незадоволення чи невизначене ставлення характеризує рівень впевненості споживача у процесі вибору того чи іншого бренду. Дії невпевненого споживача більшою мірою орієнтовані на відмову від покупки, а отже характеризуються низьким рівнем лояльності.

Втім, кожна із запропонованих моделей не надає чіткого уявлення про рівень лояльності, оскільки вони не дозволяють відобразити об'єктивний стан процесу купівлі та не враховують економічні результати обох сторін.

Серед відносних методів найпоширенішими є традиційний підхід, метод «маркетингової шкали» та метод однієї цифри. Традиційний підхід, спрямований на визначення «намірів щодо покупки» і ґрунтується на можливості підтвердити наміри споживача відносно покупки продукції

конкретної товарної марки. Похибка у застосуванні даного методу пов'язана зі сприйняттям у якості лояльності споживачів відсутність альтернативних торгових пропозицій.

Метод «маркетингової шкали» дозволяє оцінити лояльність за допомогою поведінкових характеристик та сприйняття. Цей метод ґрунтується на вибіркових польових маркетингових дослідженнях із подальшим оцінюванням рівня задоволеності споживачів за п'ятибальною шкалою. Остаточний розрахунок здійснюється за формулою:

$$A = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^5 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4 + 5x_5}{\sum_{i=1}^5 x_i}, \quad (3.7)$$

- де - $f(x_i)$ – функція рівня задоволення i -ї кількості споживачів;
 x_i – бальна оцінка споживачем ступеню задоволеності (за шкалою оцінювання від 1 до 5 балів);
 i – кількість досліджених споживачів;
 5 – максимальна бальна оцінка у шкалі.

Метод однієї цифри Фредріха Райхельда ґрунтується на результатах опитування споживачів за допомогою одного запитання: «Чи порекомендуєте ви нас своїм друзям?». Згідно даної методики оцінювання відповіді ранжуються за бальною оцінкою шкали від 1 до 10. У процесі розрахунків серед споживачів обирають групу «промоутерів», зазначаючи тим самим найлояльніших та найприхильніших серед загальної кількості відвідувачів магазину.

Наведені методи узагальнені нами у таблицю методів для оцінки ефективності програми лояльності (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Порівняльний аналіз методів оцінювання лояльності споживачів

Назва	Змістовна характеристика	Переваги	Недоліки
Індексні методи			
Метод розподілу потреб	Визначення ступеню лояльності споживачів	- простота у розрахунках, - швидкість отримання результатів	- нечіткість у визначенні рівня лояльності, - суб'єктивність даних про процес купівлі,
Конверсійна модель	Вимір ступеню/рівня прихильності споживачів	- спрощений підхід до збору інформації, - отримання інформації щодо конкуруючих брендів	- відсутність даних про економічні результати
Відносні методи			
Традиційний підхід	Визначення намірів щодо покупки	- простота у розрахунках, - швидкість отримання результатів	- відсутність альтернативних пропозицій сприймається за лояльність
Метод «маркетингової шкали»	Оцінка лояльності через поведінкові характеристики	- високий рівень достовірності отриманої інформації	- складність й висока вартість дослідження
Метод однієї цифри	Вибір «промоутерів» серед споживачів	- визначення споживачів із високим рівнем лояльності	- відсутність варіативності , - неможливість визначити рівень лояльності та її економічний вимір

Джерело: складено автором

Узагальнюючу існуючі методичні підходи та спираючись на критерії лояльності, нами пропонується сформулювати дві групи показників (основні та додаткові) за наступними параметрами – отримання споживчої лояльності та додаткового економічного ефекту (табл. 3.19).

Рекомендовані показники оцінки ефективності програми лояльності
споживачів

Показники	Методика розрахунку	Джерела отримання вихідних даних
Основні показники		
Індекс лояльності	Співвідношення споживачів, що здійснюють повторні купівлі та загальної кількості споживачів	Анкетне опитування, спостереження, ідентифікований облік
Розміри рекомендованих покупок	Середній розмір рекомендацій на одного лояльного споживача	Анкетне опитування, спостереження
Прихильність до бренду	Кількість взаємодій із прихильними до бренду споживачами	Анкетне опитування, ідентифікований облік
Частка продажів постійним клієнтам	Співвідношення покупок (в кількісному і вартісному виразі) на одного лояльного споживача	Ідентифікований облік
Індекс лояльних покупок	Співвідношення кількості й вартості повторних покупок до кількості й вартості покупок первинними клієнтами	Ідентифікований облік
Вартість лояльного споживача	Співвідношення загальної суми витрат у межах програми до загальної кількості лояльних споживачів	Ідентифікований облік
Середній розмір продажу на одного учасника цільової групи	Темпи зростання показника співвідношення обсягів (вартості) продажу до загальної кількості учасників програми	Ідентифікований облік
Кількість куплених брендів одним споживачем	Облік загальної кількості покупок за кожним брендом	Спостереження, ідентифікований облік
Додаткові показники		
Кількість угод за період	Загальна кількість здійснених покупок за період дії програми	Ідентифікований облік
Дебіторська заборгованість	Суми, які нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит.	Фінансово-економічна звітність
Кількість відмов від угоди	Кількість споживачів-учасників програми, що не прийняли в ній участь	Ідентифікований облік
Частка продажів новим клієнтам	Співвідношення покупок новими клієнтами до загальної суми (кількості) продажів	Ідентифікований облік
Прибутковість угоди	Співвідношення доходів від запровадження програми й витрат на її виконання	Фінансово-економічна звітність

Джерело: складено автором

У такому випадку виникає потреба у коригуванні програми лояльності, до якої вдаються на останньому етапі програми лояльності.

На етапі контролю системи обслуговування, логістики, ІТ-технологій та дотримання алгоритму виконання програми доцільним постає опитування споживачів з метою визначення факторів, що вплинули на процес набуття чи втрати їх лояльності до підприємства та його продукції чи торгових марок.

У процесі проведення анкетного опитування споживачів Полтавського регіону була сформована низка запитань, спрямованих на вимірювання їх ставлення до продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості, яка реалізується через роздрібну торговельну мережу. Результати опитування наведені у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Результати опитування споживачів щодо визначення факторів, за якими формується їх лояльність до продукції підприємства

Характеристика позитивної відповіді	Відповідь, %	Характеристика негативної відповіді	Відповідь, %
Досвід взаємодії	75,0	Досвід взаємодії	65,2
Позитивні рекомендації близьких та друзів	56,0	Негативні рекомендації близьких та друзів	58,7
Дотримання політики конфіденційності до особистих даних клієнтів	36,5	Недотримання політики конфіденційності до особистих даних клієнтів	53,4
Стійка репутація підприємства	53,0	Відсутність репутації підприємства	58,8
Позитивний рейтинг з боку інших організацій	47,2	Негативний рейтинг з боку інших організацій	61,2
Позитивні відгуки клієнтів	36,3	Негативні визнання	50,3
Реклама із залученням відомих осіб	25,2	Реклама із залученням відомих осіб	15,2
Благодійна чи громадська діяльність підприємства	22,0	Благодійна чи громадська діяльність	22,9
Регулярна поява підприємства у ЗМІ	11,3	Рідкісна поява підприємства у ЗМІ	6,2

Джерело: Складено автором за результатами анкетного опитування

Проведене опитування дозволило сформулювати ключові фактори набуття та втрати лояльності споживачів, а також визначитися із послідовністю та змістом управлінських складових коригування програми лояльності. З цією метою нами запропонований матричний метод аналізу, за яким усі отримані результати ранжувалися за наступними рівнями значущості факторів:

- низький рівень набуття лояльності (при позитивній відповіді від 1,0 до 50% споживачів);
- високий рівень набуття лояльності (при позитивній відповіді від 50,1 до 100%);
- низький рівень втрати лояльності (при позитивній відповіді від 1,0 до 50% споживачів);
- високий рівень втрати лояльності (при позитивній відповіді від 50,1 до 100% споживачів).

За результатами проведеного опитування була побудована матриця ключових умов лояльності (рис. 3.12). Матриця утримує чотири квадрати, кожен із котрих описує сформовані за зазначеними параметрами фактори та стратегічні засади їх коригування. Розглянемо кожен із них.

Перший квадрат свідчить про високий рівень набуття лояльності та утримує фактори, які, з огляду споживачів, вплинули на вибір продукції досліджуваного підприємства. Споживачі віднесені до групи «Віддані». А стратегічне завдання в даному випадку полягає в утриманні лояльності на високому рівні за умови дотримання параметрів успіху, за яким доцільним постає розвиток досвіду взаємодії зі споживачами, отримання рекомендацій від близьких та друзів, формування стійкої репутації підприємства. Втім, здебільшого перелік таких факторів незначний, а коригувальні заходи повинні бути зорієнтовані на їх зростання.

Другий квадрат – низький рівень набуття лояльності – це ті фактори, які вплинули на зниження лояльності споживачів до рівня ризикової позиції, втім не сприяли повній її втраті. Споживачі за такими ознаками віднесені до групи «Задоволені». Тому стратегічне завдання підприємства повинно бути

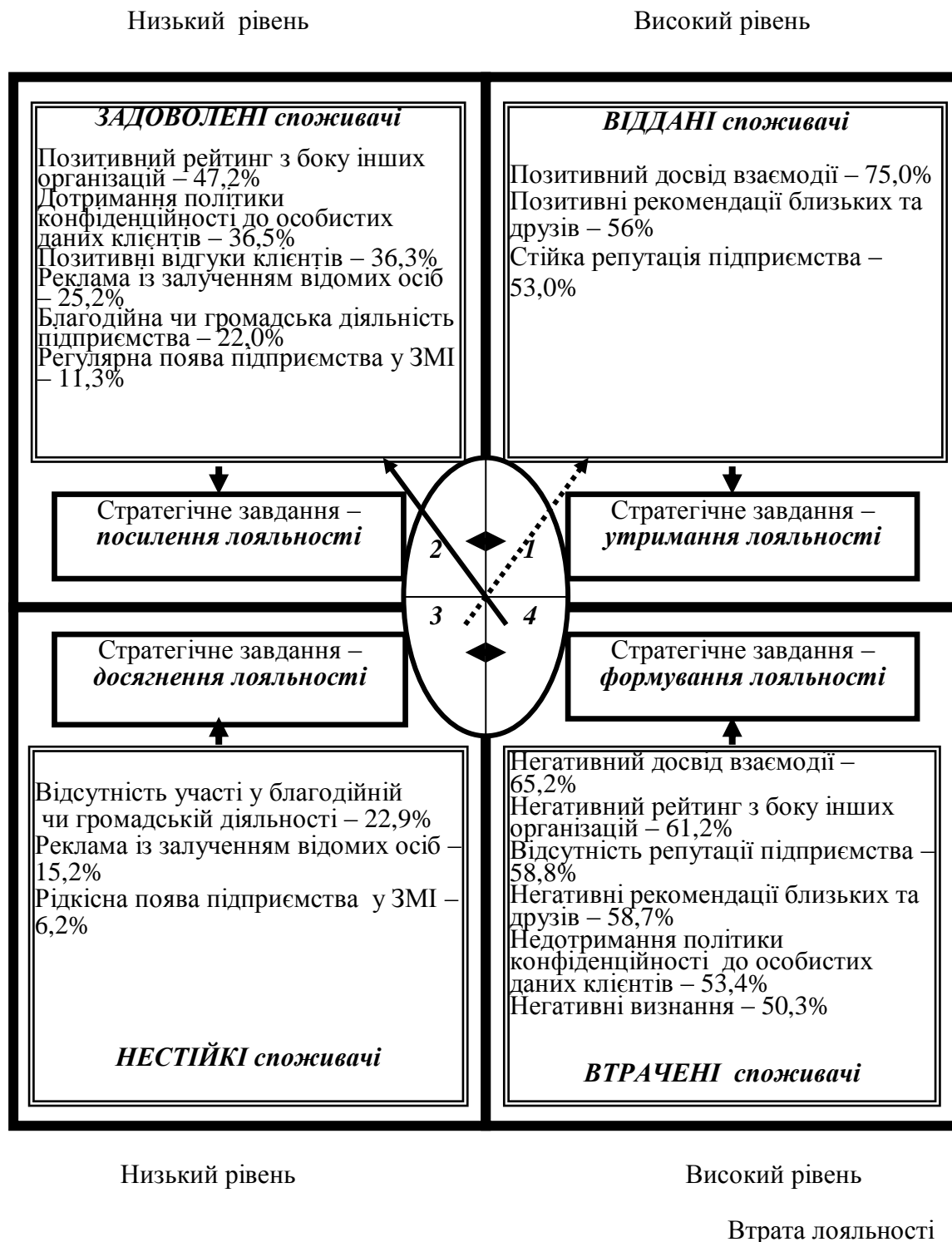


Рис.3.12.Матриця врахування ключових умов лояльності до підприємства

Джерело: розроблено автором

зорієнтоване на посилення лояльності за умови відповідного коригування заходів за означеними параметрами, що дозволить опинитися у першому квадраті. Цьому сприятиме посилення рейтингу підприємства з боку інших

організацій, дотримання політики конфіденційності до особистих даних клієнтів, позитивні відгуки, реклама із залученням відомих осіб, благодійна та громадська діяльність підприємства, постійна інформація щодо діяльності підприємства у ЗМІ.

Третій квадрат характеризує низький рівень втрати лояльності та оперує факторами, за якими лояльність споживачів знижена до рівня повної її втрати. Саме тому вони віднесені до групи «Нестійкі». Для посилення рівня їх лояльності підприємству необхідно перейти до заходів, які формуються стратегічним завданням з її досягнення. За таких умов підприємству рекомендована участь у благодійній та громадській діяльності, посилення рекламної діяльності відносно залучення відомих осіб та збільшення активності у ЗМІ. За відсутністю коригувальних дій з боку підприємства споживачі можуть відійти до групи «Втрачені», а процес їх повернення потребує складних та витратних зусиль.

Четвертий квадрат описує найскладнішу ситуацію, за якою значна кількість означених споживачами факторів вплинули на повну втрату лояльності. За таких умов виникає потреба у запровадженні стратегії формування лояльності, за якою необхідно повністю переглянути зміст програми лояльності та відпрацювати її на новому рівні. Це передбачає усунення негативного досвіду за всіма означеними рекомендаціями. За цих умов можливе досягнення другого рівня набуття лояльності (квадрат другий).

Однак, коригувальних заходів потребують й ті фактори, що знаходяться на межі першого й другого, третього й четвертого рівнів, оскільки навіть незначні посилення позицій конкурентів можуть призвести до зменшення рівня лояльності й сформувати для підприємства ризикову ситуацію.

Саме тому коригувальним заходам завжди повинні передувати моніторингові процеси.

Серед найважливіших заходів коригування програми лояльності нами пропонуються такі:

- відповідні організаційні перетворення у бізнес-процесах підприємства із виділенням головних ключових факторів успіху;
- перегляд існуючої стратегії комунікацій зі споживачами;
- розробка системи заохочень персоналу;
- проведення тренінгів, семінарів;
- запровадження програми навчання споживачів щодо споживацької обізнаності (купівельної освіченості) сучасних тенденцій у моді.

Одним із найскладніших у процесі формування лояльності є етап її закриття. Звісно, що кожен процес має свій життєвий цикл, тому на етапі відсутності позитивної реакції з боку споживачів краще зупинити програму, оскільки витрати на її запровадження втратять сенс. За таких умов необхідно визначити критичні показники, за якими необхідним стане «звертання». Втім, процесу закриття повинен передувати процес обґрунтування доцільності нової програми, яку планується запроваджувати із новими потенційними можливостями.

Застосування програми лояльності на вході за рахунок інформаційних потоків дозволяє оцінити ступінь задоволеності споживачів та якість роботи підприємства.

На виході програми лояльності, застосовуючи маркетингові інструменти, спрямовуючи їх на зміни у відношенні до підприємства, формується можливість утримання споживачів, збільшення доходів та ринкової частки підприємства, а отже, посилення його конкурентних переваг.

Для кожного сегмента споживачів передбачено вирішення стратегічного завдання відносно утримання, посилення, досягнення чи формування лояльності з використанням відповідних маркетингових інструментів. Запропонований підхід дозволяє оцінити ступінь задоволеності споживачів, визначитися із моделлю їх поведінки, а застосування маркетингових підходів сприятиме формуванню конкурентних переваг підприємства з метою утримання споживачів, збільшення доходів, ринкової частки підприємства та інших показників його діяльності.

Висновки до розділу 3

1. У розділі 3 обґрунтовано принципи маркетингового управління процесом формування конкурентних переваг підприємства; удосконалено процес оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП; визначено послідовність формування лояльності споживачів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

2. Автором обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників. Такий підхід передбачає маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг (КП) на підставі їх оцінювання за методикою ЗСП та дозволяє формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами через їх лояльне ставлення до продукції підприємств легкої промисловості.

3. Зміст, елементи, послідовність та очікувані результати даного підходу сформовані у вигляді поетапного процесу маркетингового управління конкурентними перевагами, який утримує три складові та поєднує аналітичну, стратегічну і тактичну ринкову діяльність підприємства. Дана методика опрацьована в діяльності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

4. Автором удосконалено та визначено послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг за ЗСП, яку рекомендовано здійснювати у чотири етапи: експертний, розрахунковий, груповий, узагальнюючий.

5. Удосконалено процедуру інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, яке дозволить підвищити результативність прогнозування наслідків впровадження нелінійних інновацій, які є характерними для сучасних ринків.

Сформовано процеси структуризації та динамічного ранжування конкурентних переваг підприємства з урахуванням ринкових умов, які можуть бути використані для побудови інноваційних нелінійних моделей поведінки

споживачів продукції підприємств, спрямованих на формування зворотного зв'язку. За результатами дослідження споживачів Полтавського регіону розроблено матричний підхід до врахування ключових параметрів споживчої лояльності відносно створених сегментів.

6. Сформовано ключові фактори набуття та втрати лояльності споживачами, а також визначено послідовність та зміст управлінських складових коригування програми лояльності підприємства. Для кожного сегмента споживачів передбачено вирішення стратегічного завдання відносно утримання, посилення, досягнення чи формування лояльності з використанням відповідних маркетингових інструментів.

7. Поєднання процесів управління конкурентними перевагами на ринку продукції легкої промисловості з ресурсними можливостями підприємства шляхом координації та концентрації його маркетингової діяльності дозволить здійснити ефективно впровадження маркетингового інструментарію, що надасть йому можливості досягти та посилити стратегічно сформовані конкурентні переваги.

Основні результати розділу опубліковані автором у роботах [56, 63-64, 70, 75, 77, 79].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо обґрунтованого методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників в умовах сучасного ринкового середовища.

Основні науково-прикладні результати роботи дозволили зробити наступні висновки:

1. Одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. Обґрунтовано, що концепції конкурентних переваг еволюційно змінюються під впливом інноваційних процесів, шляхом доповнення її конкурентними перевагами найвищого рівня, заснованих на нематеріальних ресурсах підприємства та врахуванні споживчих.

2. Доведено, що методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині досягнення конкурентних переваг ґрунтуються на їх ефективній оцінці, яка повинна здійснюватися за використанням комплексного врахування чинників ринкового середовища виведених з даних моніторингових досліджень і експертних оцінок таких, як PEST, STEP, SWOT-аналіз, LOTS, модель BCG тощо.

3. Аргументовано, що з-поміж сучасних методів такого оцінювання доцільним є вибір методики ЗСП, яка поєднує чотири складові функціонування підприємства (фінансову, кадрову, споживчу, маркетингову) та дозволяє здійснити інтегровану оцінку його конкурентних переваг. Обґрунтовано, що оцінку конкурентних переваг за методикою ЗСП доцільно проводити у методичній послідовності, яка утримує вісім етапів та передбачає

інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг підприємства.

4. В результаті проведення бенчмаркінгу з наступним маркетинговим аналізом ринку побудовано конкурентну карту виробників промислової продукції та визначено напрями їх орієнтації у рамках можливих кластерних утворень. Доведено, що орієнтація обраних для дослідження підприємств на різні цільові ринкові сегменти призводить до диференціації виробленої продукції, високотехнологічного затратного виробництва та не дає змоги отримувати їм лідерство за розмірами.

5. Обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників. У його межах передбачається здійснення оцінювання за використанням методики ЗСП. Доведено, що здійснювати процес маркетингового управління конкурентними перевагами доцільно в три етапи: аналітичний, стратегічний і тактичний. Розроблена методологія дозволяє обрати відповідну стратегію утримання чи посилення конкурентних переваг, визначити необхідний для цього набір маркетингового інструментарію, що сприятиме формуванню унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам.

6. Аргументовано методичну послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП. Запропонована методика, яка ґрунтується на інтегрованій оцінці конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, сформована в чотири етапи: експертний, розрахунковий, груповий, узагальнюючий. У процесі такого оцінювання створюється можливість підвищити результативність прогнозування наслідків нелінійних інновацій та сформувати відповідні конкурентні переваги на підставі вибору ефективного маркетингового інструментарію.

7. За результатами маркетингових досліджень споживачів встановлено рівень їх ставлення до продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості. З метою вирішення відповідних стратегічних завдань для кожного сегмента споживачів розроблено матрицю врахування ключових умов лояльності, яка дає можливість визначитися з її рівнем та моделлю поведінки споживачів, що досягається при ефективному використанні відповідних маркетингових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport T.H., Glaser J. Just-in-time delivery comes to knowledge management // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 80. – №7 (July). – P. 107-111.
2. Export Marketing Survey: Ukrainian Apparel Market. Support to Export Promotion and investment Attraction in the Republic of Moldova / Olexander Tsepko. – June, 2010.
3. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy: Text and Cases. 4th ed. – London: Prentice Hall, 1997. – 873 p.
4. Lall S. Strengthening SMEs for International Competitiveness. – Oxford : Queen Elizabeth House, 2000. – P. 5.
5. Maisel, L.S., Performance measurement: the balanced scorecard approach / Lawrence S. Maisel. – Journal of Cost Management, 1992. – Vol. 5 No.2. – pp.47 – 52.
6. McNair C.J., Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C.J. McNair, Richard L. Lunch, Kelvin F. – Cross. Management Accounting, November 1990. – pp. 56 – 63.
7. Michael Treasy, Fried Wiersema. The Discipline of Market Leaders (Reading, MA: Perseus Books, 1999). Richard Barrett, Liberating the Corporate Soul (Boston: Butterworth Heinemann, 1998).
8. Prahalad C.K and Hamel G. The Core Competence of the Corporation// Harvard Business Review, May-June, 1990, pp. 79-91
9. Stephen C. The Seven Habits of Highly Effective People / Covey Stephen. – Simon & Schuster, 1992. – P. 48.
10. Velu H.A.F. The Development Process of The Personally Managed Enterprise / H.A.F. Velu // European Foundation for Management Development's: 10th Seminar on Small Business, 1980.

11. Адвокато́ва Н.О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств / Н.О. Адвокато́ва // Економічні інновації. – 2011. - № 45 – С. 7-16.
12. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М., 2000. – 459 с.
13. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації. Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 275с.
14. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга: Монография / Л.В.Балабанова, А.В.Кривенко – Донецк: ДонГУЭТ им. М.Туган-Барановского, 2004. – 147.
15. Балабанова Л.В. Маркетинг [Текст] : підручник. – [2-ге вид., перероб. і доп.] / Л.В. Балабанова. – К. : Знання, 2004. – 647 с.
16. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. — К., 2003. — 18с.
17. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - №4 (48). – С. 72-85.
18. Белецкая И. И. Современный механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере эволюции их теории // Прометей. – 2005. - №1. – с. 167 – 172.
19. Богомолова В. В. Маркетинговий аудит на підприємстві // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-Економічний розвиток України. Європейській вибір». У 2 ч. / за заг. ред. А. А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2010 р. – Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 60-62.
20. Богомолова В. В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства //Матеріали // Матеріали XV Міжнародної наукової конференції

молодих науковці «Наука і вища освіта». У 3 ч. / м. Запоріжжя, 17-18 травня 2010 р. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2010. – Ч. 2. – С. 54-55.

21. Будько С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації // Маркетинг в Україні. №4. – 2009. – С. 66-67.

22. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / [В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко] ; за ред. В.О. Василенка. – [вид. 2-ге, випр. і доп.] – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

23. Вачевський М.В. Маркетинг. Формування професійної компетенції [Текст] : підручник / М.В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 512 с.

24. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией / Петер Винкельманн. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2006. – 665 с.

25. Виробництво найважливіших видів промислової продукції по місяцях 2012, 2012, 2013 років // Експрес-випуск Держкомстату України № 238 від 17.07.2013 // [http: www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

26. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп.- К.: Гардарики, 2002.- 296 с.

27. Войчак А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту / А.Войчак, В.Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 4 (56). – С. 52–55.

28. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. - № 2. – с. 50 – 53. 5

29. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : підручник / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.

30. Войчак А.В. Маркетингові дослідження [Текст] : підручник / А.В. Войчак, А.В. Федорченко ; за наук. ред. А.В. Войчака. – К. : КНЕУ, 2007. – 408 с.

31. Воронов Д.С. Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності підприємства // Конкурентоспроможність

підприємства: оцінка, аналіз, шляхи підвищення: [Электронный ресурс].-2011.–
Режим доступа <http://vds1234.narod.ru/>

32.Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук // Економіка та держава. – 2010. – № 2. – С. 16-17.

33. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. [для вузів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. - 307 с.

34. Горбенко Р.О. Умови та фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2009. – №12 (106). – С. 74-77.

35. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К.: Алеута, 2006. – 404 с.

36. Дерев'янченко Т.Є. Оцінювання ефективності маркетингу підприємства на засадах маркетингового аудиту / Т.Є.Дерев'янченко // Формування ринкової економіки. Зб.наук.праць. Спец. Випуск. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К.: КНЕУ, 2005. – с. 223 – 230.

37. Дженстер Пер, Хасси Дэвид Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.

38. Директиви та керівництво ESOMAR [Текст] / упоряд. : А.Ф. Павленко, І.В. Лирик ; [пер. з англ. : Ю.М. Друзь, А.О. Волянський, Н.І. Завідонова [та ін.]. – К. : ПП «Демос Сервіс», 2003. – 176 с.

39. Діяльність підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності 2010. – ч. 1., Київ. – Держкомстат України. – 2011 – 164с.

40. Длігач А. Тенденції розвитку маркетингу в Україні / А.Длигач // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 1 (29). – С. 35–37.

41. Длігач А. Інтеграційні стратегії у системі маркетингу//Маркетинг в Україні. – №3. – 2010. – С. 9-11.

42. Длігач А. Трициклічна модель маркетингової діяльності // Маркетинг в Україні. – №5. – 2009. – С. 46-49.
43. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури. 2009. – 440с.
44. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика / П. Дойль; пер. с англ., під ред. Ю. Н. Каптуреского. – СПб : Изд-во «Питер», 2001. – 560 с.
45. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
46. Друкер Пітер Ф. Управління, націлене на результати / Пітер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Технологічна школа бізнесу, 2004. – 200 с.
47. Друкер Пітер Ф. Енциклопедія менеджменту. / Пітер Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
48. Дубровин И.А. Маркетинговые исследования [Текст]: учеб. пособие / И.А. Дубровин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2007. – 276 с.
49. Дударь А. П. Питання про використання закордонного досвіду інвестування в людський капітал підприємства / А. П. Дударь // Інвестиційна підтримка інноваційної в людський капітал підприємства Всеукраїнської міжнар. навч.-практ. конф. – Сімферополь: НАПЭКС, 2009. – с. 81-83.
50. Економічний словник-довідник [Текст] / [за ред. д-ра екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К. : Феміна, 1995. – С. 354.
51. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.
52. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу / Т. О. Загорна // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2010. – Вип. 11, т. 1, С. 87-91.
53. Захожай В.Б. Теорія статистики [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Б. Захожай, В.С. Федорченко. – К. : МАУП, 2006. – 264 с. : іл.

54. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №4 / <http://www.dis.ru/market/arhiv/2001/4/10.html>

55. Иванникова М.Н. Маркетинг лояльности / Н.В. Карпенко, М.Н. Иванникова // Икономиката на България и Европейския Съюз – съвременни предизвикателства и подходи за решения: колективна монография. – София: УНСС, 2015. – С. 431-438.

56. Иванникова М.Н. Формирование сущности конкурентных преимуществ предприятия и их классификация / М.Н. Иванникова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013 г. - № 2(46). – С. 325-329.

57. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании [Электронный ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/strategy/>

58. Іваннікова М.М. IV міжнародний форум молодих учених «Молодежь для науки и кооперации: разработка и перспективы»/ М.М. Іваннікова // г. Гомель, 13-15 мая 2015 г. – www.sworld.education

59. Іваннікова М.М. Алгоритм формування конкурентних переваг підприємства / М.М. Іваннікова // Маркетинг: теорія і практика. – 2008 р. - № 14. – С. 97-101.

60. Іваннікова М.М. Легка промисловість України в контексті розвитку державної економіки / М.М. Іваннікова // П'ята ювілейна міжнародна науково-практична конференція молодих вчених „Економічний і соціальний розвиток України ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Київ, 21-23 лютого, 2008р.) – К.: ТНЕУ. – 2008. – С. 193-195.

61. Іваннікова М.М. BSC як метод формування конкурентних переваг фірми / М.М. Іваннікова // Восьма міжнародна конференція «Маркетинг в Україні». ж-л «Маркетинг в Україні» № 46, листопад – грудень 2007 р. (м. Київ, 23-24 листопада 2007 року) – Київ: ДВНЗ КНЕУ. – 2007. – С. 11-12.

62. Іваннікова М.М. Актуальні питання використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством / М.М. Іваннікова // Маркетинг: теорія і практика. – 2009 р. - № 15. – С. 135-140.

63. Іваннікова М.М. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства / М.М. Іваннікова // IV міжнародна науково-теоретична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 30 березня 2006 року). – Тернопіль: ТНЕУ- 2006. – С. 56-57.

64. Іваннікова М.М. Взаємозв'язок конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіху / М.М. Іваннікова // Формування ринкової економіки. – 2008 р. – Випуск 20. – С. 146-153.

65. Іваннікова М.М. Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність текстильного виробництва Полтавського регіону / М.М. Іваннікова // Культура народів Причорномор'я. – 2007 р. - № 103 – С. 186-188.

66. Іваннікова М.М. Дослідження конкурентних позицій ринку легкої промисловості Полтавського регіону / М.М. Іваннікова // III Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові дослідження в Україні» (м. Луганськ, 22-23 травня, 2008р.). – Л: СЛУ ім. В. Даля. – 2008. – С. 113-114.

67. Іваннікова М.М. Дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємства / М.М. Іваннікова // X Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 22-23 жовтня, 2009р.). – К: КНЕУ, УАМ. – 2009. – С.41-43.

68. Іваннікова М.М. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному розвитку підприємства / М.М. Іваннікова // IV Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові інновації і інновації у маркетингу» (м. Суми, 29 вересня-1 жовтня, 2010р.). – С: СумДУ. – 2010. – С. 248-249.

69. Іваннікова М.М. Інструментарій управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // IV міжнародна науково-

практична конференція „Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (м. Полтава, 15-16 травня, 2008р.). – П.: ПУЕТ. – 2008. – С. 198-200.

70. Іваннікова М.М. Ключові фактори успіху і конкурентні можливості підприємства / М.М. Іваннікова // Маркетинг: теорія і практика. – 2010 р. - №16. – С. 86-91.

71. Іваннікова М.М. Конкурентні переваги в секторі малого та середнього бізнесу / М.М. Іваннікова // Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг в малому та середньому бізнесі» (м. Полтава, 24-25 травня 2007 року). – Полтава: ПУСКУ. – 2007. – С. 201-204.

72. Іваннікова М.М. Легка промисловість України: заходи посилення конкурентних переваг галузі / М.М. Іваннікова // Науковий Вісник ПУСКУ. Серія «Економічні науки». – 2008 р. - № 4(31). – С. 66-69.

73. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // Науковий Вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». – 2011 р. - № 5(50). – С. 243-246.

74. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // IV міжнародна науково-практична конференція «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 26-27 квітня 2010р.) – П.: ПУЕТ. – 2012. – С. 32-35.

75. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживача / М.М. Іваннікова // Маркетинг і менеджмент інновацій. (Index Copernicus Journals Master List, (Польща), РИНЦ, (Росія), Google Академія, та міжнародних баз реферування: Directory of Open Access Journals – DOAJ, Ulrichsweb (Велика Британія, США), Research Bible, (Японія), Directory of Research Journals Indexing (Індія) та ін.). – 2014. – № 3. – С. 62-70.

76. Іваннікова М.М. Роль держави у формуванні конкурентних позицій виробничого підприємства / М.М. Іваннікова // Дев'ята міжнародна науково-

практична конференція «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 20-21 листопада, 2008 р.). – К: КНЕУ, УАМ. – 2008. – С. 80-83.

77. Іваннікова М.М. Слабкі сторони галузі легкої промисловості України та шляхи їх зміцнення / М.М. Іваннікова // VI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених “Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації” (м. Тернопіль, 26-27 лютого, 2009р.). – Т: ТНЕУ. – 2009. – С. 286-287.

78. Іваннікова М.М. Формування конкурентних переваг підприємства легкої промисловості методом SWOT-аналізу / М.М. Іваннікова // Механізм регулювання економіки. – 2008 р. - № 4(36), том 2. – С. 203-201.

79. Іваннікова М.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках / М.М. Іваннікова // Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Маркетинг у третьому тисячолітті» (м. Донецьк, 15-16 травня 2007 року) – Донецьк: ДонДУЕТ, 2007р. – С. 36-37

80. Іванов Ю. Конкурентоспроможність в системі категорій ринкової економіки / Ю. Іванов // Бизнес Информ. – 2007. – № 11. – С. 11- 14.

81. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.

82. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.

83. Ілляшенко А. Х. Необхідність, передумови й умови використання блочно-модульних структур маркетингу // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 8. – С. 103-106.

84. Ілляшенко А. Х. Теоретичні основи маркетингового менеджменту // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 106-111.

85. Калинина В.Н. Введення в багатомірний статистичний аналіз: навчальний посібник / В.Н. Калинина, В.И. Соловьев. – М.: ГУУ, 2003. – 66 с.
86. Кардаш В.Я. Системні трансформації концептуальних підходів до підготовки фахівців з маркетингу / В.Я.Кардаш // Формування ринкової економіки. Зб.наук.праць. Спец. випуск. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К.: КНЕУ, 2005. – с. 62 – 69.
87. Карен Ф. Фокс. Еволюція радянської маркетингової думки [Текст] / Ф. Фокс Карен, І. Скоробогатих, О. Сагінова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 38–42.
88. Карпенко Н.В. Управління портфелем бізнесу виробничого підприємства: (на прикладі ЗАТ «Пирятинський сирзавод») / Н.В. Карпенко, В.П. Штуль // Маркетинг в Україні. – 2007. – №4. – С. 42-48.
89. Кемпбелл Д. Стратегічний менеджмент: Підручник / Д. Кемпбелл. – М., 2003. – 336 с.
90. Класики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
91. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
92. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 115-116.
93. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
94. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Львів: Новий світ, 2008. – 388 с.
95. Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития. / Пер. с англ. Е.П.Макарова, И.Н.Рыбаков. – Нижний Новгород, СМЦ «Приоритет», 2002, 252 с.

96. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка пром-ть. - 2003. - №3. - С. 37.
97. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 258 с. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. - 656 с.
98. Костенко Т.Д. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства: навч. посібник / Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, В.С. Рижиков, В.А. Панков, А.А. Герасимов, В.В. Ровенська. - Вид. 2-ге перероблене та доповнене. - К.: Центр учбової літератури, 2007 - 400 с.
99. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. - К.: Видавничий Дім "Слово", 2004. - 168с.
100. Крайник. О. П. Економіка підприємства [Текст]: підручник / О.П. Крайник. - Л.: Національний університет "Львівська політехніка" (ІВЦ "ІНТЕЛЕКТ + "Інституту післядипломної освіти); "Інтелект-Захід", 2010. - 208 с.
101. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва / Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев // Фінансова консультація. - 2001. - № 21 - 22. - С. 55-59.
102. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. - К.: КНЕУ, 2002. - 245с.
103. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006.—152 с.
104. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2012. - 523 с.
105. Кунявский М.Е. Управление маркетингом промышленного предприятия [Текст] / М.Е. Кунявский, И.М. Кублин, К.О. Распоров. - М. : Междунар. отношения, 2004. - 376 с.

106. Лабмен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
107. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа: Монография. – Донецк: ООО “Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 296 с.
108. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Випуск 7/13. – С. 193-196.
109. Макаренко М.В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №1 (79). – с.26-34.
110. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. – К.: ЦУЛ, 2010. – 384 с.
111. Максимов И. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства// Маркетинг. – 2006. – № 3. – С. 51-56.
112. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку [Текст] : монографія / С.М. Ілляшенко, Л.Г. Мельник, Ю.С. Шипуліна та ін. ; за ред. С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.
113. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Монографія / С.М. Ілляшенко, В.Я.Заруба, Н.В. Карпенко та ін.; за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.
114. Маркетинговий аналіз: навч. посіб./ Липчук В.В. – К.: Академвидав, 2007. – 216с.
115. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №2. – С. 146- 150.
116. Методика составления конкурентных карт: находим стратегическое положение своей компании на рынке . <http://delovoymir.biz/2012/06/19/metodika-sostavleniya-konkurentnyh-kart-nahodim-strategicheskoe-polozhenie-svoey-kompanii-na-rynke.html>

117. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. - СПб.: Издательство «Питер», 2001.-336с.
118. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
119. Миронов М Г. Ваша конкурентоспособность. - М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. -160 с.
120. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М.: Издательство «Познавательная книга плюс», 1999.-592с.
121. Мишин В. Н. Управление качеством: Учебн. пособие для вузов. — М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 303 с.
122. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
123. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. Посіб. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. – 336.
124. Мошнов В.А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства // Корпоративний менеджмент: [Електронний ресурс]. – Режим доступа URL:
http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml
125. Наказ Держстандарту України № 498 від 30 серпня 2002 р. «Про введення обов'язкової сертифікації продукції в Україні» — К.: Держстандарт України, 2002.
126. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
127. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. – К: ДП «Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України», 2011. – 282 с.
128. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – Київ, 2002. - ТОВ «УВПК «Екс Об». – 360 с.

129. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.

130. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им /Пер с англ.. – Днепропетровск.: Баланс-Клуб, 2003. – 400с.

131. Нили Энди, Адамс Крис, Кеннерли Майк. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успехов в бизнесе и управления им / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

132. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг : стратегический подход [Текст] / Дж. О'Шоннеси ; [пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской]. – СПб. : Питер, 2002. – 864 с. : ил. – (Серия «Бизнес-класс»).

133. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею//Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 207-211.

134. Омеляненко Т.В. Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 6–7 квітня 2000р. – Київ–Трускавець: НТУУ "КПІ"; КНЕУ; ДДПУ, 2000. – с. 135-136.

135. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник / В.І.Тоцький, В.В.Лаврененко. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

136. Офіційний сайт Всеукраїнської Рекламної коаліції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.adcoalition.org.ua/ru/>

137. Офіційний сайт журналу «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mr.com.ua/>

138. Офіційний сайт Міжнародної виставки реклами, маркетингу, мас-медіа – REX [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rex.ua/>

139. Офіційний сайт Української Асоціації Маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/>

140. Оцінка можливостей входження країн СНД у світову економіку: Монографія. – К.: Вентурі, 2003. – 264 с.
141. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Навчальний посібник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
142. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
143. Павленко А.Ф. Маркетинг [Текст] : підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
144. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук, Н.В. Карпенко [та ін.] ; за ред. А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.
145. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования. 2-е дораб. издание. – К.: Наукова думка, 2000. – 174 с.
146. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : Монографія.- К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002.- 302 с.
147. Пащук О.В. Маркетинг: стратегічний підхід: Навч. посіб. – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 560 с.
148. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В.П. Пелішенко. – К. : ЦНЛ, 2003. – 200 с.
149. Пилипенко В. Ринок маркетингових досліджень : становлення і проблеми розвитку [Текст] / В.М. Пилипенко // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 5 (33). – С. 16–20.
150. Пинегина М.В. Подходы и методы моделирования взаимодействия малых и больших предприятий на основе франчайзинга [Текст] / М.В. Пинегина, С.Р. Хачатрян, М.А. Маренный // Аудит и финансовый анализ. – 2001. – № 2. – С. 185–190.
151. Питання Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики : указ Президента України від 18.03.2003 р. № 225/2003 із змінами, внесеними згідно з Указами Президента № 280/2004 від

05.03.2004 р. та № 18/2005 від 10.01.2005 р. [Текст] // Офіційний вісник України. – 2003. – № 12. – С. 84.

152. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264с.

153. Поволоцька О. Л. Управління конкурентними перевагами підприємства в сучасних умовах господарювання // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 252-257.

154. Полонець В.М. Оптимізація служби маркетингу на вітчизняних підприємствах як необхідна складова ефективного стратегічного маркетингу / В.М.Полонець // Формування ринкової економіки. Зб.наук.праць. Спец. Випуск. Сучасні проблеми теорії і практики маркетингу. – К.: КНЕУ, 2004. – с. 255-266.

155. Полтавская Е. А. Оценка конкурентных преимуществ предприятия // Економіка розвитку. – Х: ХДЕУ. – 2003. – №1(25). – С. 76–78.

156. Полторак В.А. Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / В.А. Полторак. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

157. Пономаренко Л.А. Комп'ютерні технології управління інноваційними проектами: Підручник – К.: КНЕУ, 2001. – 423 с.

158. Попов Е. Планирование маркетинговых исследований на предприятии / Е. Попов // Маркетинг. – 2007. - №1. – С. 101-108.

159. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия [Текст] / Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 5. – С. 31–41.

160. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

161. Портер М. Конкуренция: Учеб. Пособ. – М.: Изд.дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

162. Портер М. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / Майкл Портер. – К. : Основи, 1997. – 391 с.

163. Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер: Пер. с англ.- М.: Альбина Паблишер, 2014.- 390 с.

164. Про захист прав споживачів : закон України від 12.05.1991 р., № 1023-ХІІ [діє в редакції Закону № 316-IV від 01.12.2005 р.] [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1991. – № 30. – Ст. 379.

165. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції : указ Президента України від 23.02.2001 р. № 113/2001 [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://www.uapravo.net/data/base47/ukr47860.htm>

166. Про заходи щодо посилення державного захисту прав споживачів : указ Президента України від 12.01.2002 р. № 16/2002 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control>

167. Про підприємництво : закон України [Текст] / Нове законодавство України. – К., 1992. – Випуск 2.

168. Про підприємства в Україні : закон України від 27 березня 1991 р. № 887- ХІІ [Текст] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради, 1991. – № 24. – Ст. 272.

169. Про рекламу : закон України від 03.07.1996 р., № 270/96-ВР зі змінами і доповненнями станом на 21.12.2005 р [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 39. – Ст. 181. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>

170. Про стандартизацію : закон України від 17.05.2001 р., № 2408-ІІІ із змінами, внесеними згідно із Законом України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» від 01.12.2005, № 3164-IV [Електронний ресурс] / Україна, Верховна Рада // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 31. – Ст. 145. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

171. Про стандартизацію і сертифікацію : декрет Кабінету Міністрів України від 10.05.1993 р. № 46–93 із змінами станом на 08.09.2005 р. [Текст] / Україна, Верховна рада // Відомості Верховної Ради. – 1993. – № 27. – Ст. 289.

172. Промисловість України у 2001-2006 рр. Статистичний збірник – К.: Держкомстат України, 2007. – 302с. 29

173. Радєва М. М. Оцінювання та відбір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 267-272.

174. Райс Эл. Маркетинговые войны [Текст] / Эл. Райс, Джек Траут ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – СПб. : Питер, 2000. – 256 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

175. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.

176. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Р. Рейдер. – М. : РИА Стандарты и качество, 2006. – 248 с.

177. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання / В. Є. Реутов // Економіка та держава. – 2006. – № 5. – С. 65-67.

178. Решетнікова І. Етапи становлення та розвитку маркетингу в Україні [Текст] / І. Решетнікова // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 5 (39). – С. 36–37.

179. Рижаківа Г.М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки / Г.М. Рижаківа // наукових праць «Шляхи підвищення ефективності конкурентоспроможності підприємств в умовах формування ринкових відносин». – Вип. 28. – Ч. 2. – К.: КНУБА, 2012. – С. 59-69.

180. Ромашко И. Г. Инструменты маркетингового управления: корпоративные обучающие системы // Маркетинг и реклама. – № 1 (101). – 2009. – С. 38-44.

181. Ромусік Я. Конкурентоспроможність легкої промисловості України та механізм її підвищення / Я. Ромусік // Економіст. – 2007. – № 3. – С. 16-19.
182. Рюли Э., Шмидт Л.С. Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5. – с. 99–104.
183. Савчук С. И. Рівень конкурентоспроможності і результати конкурентної боротьби: проблема використання показників / С. И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124-131.
184. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – с. 78–86.
185. Скопина И.В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности фирм на рынке // <http://mcnip.ru/web/links/competitive.htm>
186. Славгородська О. Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства / О. Ю. Славгородська, В. Г. Щербак // Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – № 8 – с. 94-101.
187. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.: ил.
188. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади [Текст] : навч. посіб. / О.М. Сумець. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
189. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. для вузів / Г.М Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: ”Каравелла”, 2008. – 432с.
190. Терещенко М. А. Управління конкурентними перевагами підприємств на ринку комбікормової продукції: Дис. канд. наук: 08.00.04/ Дніпропетровський державний аграрний університет. – Д., 2008. – 183 с.
191. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш, В.П. Пилипчук, Н.В. Карпенко та

ін.; за наук. ред.. д-ра екон.наук, проф., акад.. АПН України А.Ф. Павленка. – К. : КНЕУ, 2005. – 584 с.

192. Турецький О. А. Національна економіка та її регулювання / О. А. Турецький. – Одеса : СМІЛ, 2002. – 380 с.

193. Тютюнник В. Факторний аналіз прибутку / В. Тютюнник // Справочник економіста. – 2010.-№ 10 – С.35-42.

194. Удалов Т.Г. Конкурентне право: Навч. посіб. – К.: Школа, 2004. – 496с.

195. Управление качеством и реинжиниринг организаций /З.С.Абутидзе, Л.Н.Александровская, В.Н.Бас и др.: Учебное пособие. – М.: Логос, 2003. – 328 с.

196. Управление проектами: Справочник для профессионалов./ Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001 – 875с.

197. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа: В 2 ч.: Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. — М.: Дело, 2001. — Ч. I.: Повышение эффективности и качества: концепции, процессы и методы. 2001. — 800с.; Ч. II.: Направления деятельности с большим потенциалом повышения эффективности и качества. — 608 с.

198. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц./ Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко. -К.: КНЕУ, 2006.-270 с.

199. Фасхиев Х.А. Попова Е.В Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - №4. / <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>

200. Фасхієв Х. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Х. Фасхієв // Проблеми теорії і практики управління. – 2008. – № 2. – С. 69-80.

201. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2001. – 448 с.

202. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
203. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / Р. А. Фатхундінов – М.: Дело, 2005. – 640 с.
204. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Р.А. Фатхутдінов. – 2-е изд., іспр. и доп. – М.: Эксмо, 2005. – 544 с.
205. Федорович Р.В. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку / Р.В.Федорович, С.В.Семенюк // Галицький економічний вісник. - 2009. - № 2. - С. 47-52.
206. Философские и социальные аспекты качества /Б.С.Алёшин, Л.Н.Александровская, В.И.Круглов, А.М.Шолом: Учебное пособие. – М.: Логос, 2004. – 438с.
207. Флерко С.Л. Определение конкурентоспособности товара на основе расчета потребительского приоритета // Управление организацией: диагностика, стратегия, эффективность / Материалы XII Международной конференции: Изд-й дом «МЕЛАП», 2002. – 256 с., С. 189-190.
208. Форманов С.К. Форма оценки конкурентов // Новый маркетинг. - 2005. - №1. – С. 72-73.
209. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер.с нем.Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
210. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
211. Хмиль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.
212. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование \ Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Букс, 2008. – 774 с.

213. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование [Текст] : [пер. с англ.] / Грем Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 800 с.
214. Цебрин Ю.И. Управление качеством: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
215. Шадрин А. Качество, конкурентоспособность, менталитет, сертификация //Стандарты и качество. - №6. – 2002. – с.68-73.
216. Шарко М.В. Проблемы и направления конкурентоспособности текстильной промышленности Украины / М.В. Шарко, Ю.А. Буренко // Экономика. Финансы. Право. – 2008. - № 1. – С. 6-10.
217. Шевченко Л. С. Конкурентне управління : Навчальний посібник / Л. С. Шевченко. – Харків : Еспада, 2004. – 520 с.
218. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учебн. Пособ. – Х.: Эспада, 2004. – 520с.
219. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – с. 208-216.
220. Шейн Л. Большая стирка: опыт реинжиниринга // Управление компанией. – 2002. – №9. – с. 58-65.
221. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. Посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
222. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
223. Щербина В. С. Господарське право України: Навч. посібник. - 2-е вид., перероб. і доп. - К.: Юрінком Інтер, 2001. - 384 с.
224. Шнипко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О. Шнипко // Економіка і прогнозування : Науково-аналітичний журнал . – 01/2005 . – N1 . – С.33-44.

225. Юданов А. Ю. Конкуренція: теорія і практика / А. Ю. Юданов ; [навчально-методичний посібник]. – 2-е вид. іспр. и доп. – М.: Асоціація авторів та видавництв "Тандем", видавництво "Гном-пресс", 2006. – 476 с.

226. Янковой А. Г. Багатомірний аналіз в системі STATISTICA / А. Г. Янковой. – Вип. 1. – Одеса : Оптимум, 2001. – 216 с.

Додатки

ДОДАТОК А

Обсяги реалізації продукції легкої промисловості за 2011-2014 роки

(тис. грн.)

Реалізація одягу за категоріями	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Швейні вироби, всього	509639,4	575556,8	567231,4	627397,1
Текстильні та трикотажні вироби	789346,5	692154,6	379131,5	1082350,4
Верхній одяг	3649,0	12970,9	10487,5	10973,6
пальта, напівпальта та плащі	3075,0	2888,0	2182,0	2298,0
плащі		9615,9	7980,5	8313,6
куртки	574,0	467,0	325,0	362,0
Діловий та повсякденний одяг	28694,3	24250,1	18790,2	19532,3
костюми	1690,3	1529,1	955,2	930,3
піджаки	5119,0	3608,0	2818,0	2680,0
сукні	961,0	1046,0	1340,0	1293,0
брюки	12424,0	10720,0	7925,0	8658,0
спідниці	1976,0	1594,0	1400,0	1159,0
блузи	4006,0	3588,0	2939,0	3284,0
сорочки	2518,0	2165,0	1413,0	1528,0
Робочий	14022,0	11453,4	6786,3	8892,3
костюми	4112,0	3304,0	1903,0	2218,0
піджаки	2145,0	1897,0	1119,0	1386,0
брюки	2463,0	1794,0	1218,0	1551,0
куртки	224,0	263,0	61,5	54,5
інше	5078,0	4195,4	2484,8	3682,8
Спортивний	701063,0	601038,0	300584,0	1000634,0
костюми	701063,0	601038,0	300584,0	1000634,0
інше				
Білизна	37787,5	38785,9	39699,8	39920,2
Аksesуари	4130,7	3656,3	2783,7	2398,0
краватки				
шалі та шарфи				
головні убори	1252,6	1215,3	748,3	805,5
рукавиці	14,1	14,9	10,7	12,5
інше	2864,0	2426,1	2024,7	1580,0
Трикотаж				
Вироби зі шкіри	22978,2	22719,5	20652,2	25929,2
пальта	2,1	2,2	1,7	0,8
куртки	74,1	77,1	51,1	70,3
аксесуари	404,0	394,2	172,4	172,1
взуття	22498,0	22246,0	20427,0	25686,0

ДОДАТОК Б

Місткість ринку підприємств легкої промисловості за 2012-2014 рр.

тис.грн.

Підприємство	2 012 р.	2 013 р.	2 014 р.
ТОВ "Дана-мода"	25133,00	2046,10	1725,00
ЗАТ "Трикотажна фабрика "Роза"	23781,00	17765,00	13750,00
ЗАТ "Полтавська фірма "Ворскла"	319,00	302,00	95,00
ПАТ "Кременчуцька виробничо-торговельна фірма "Кремтекс"	872,00	924,00	1034,00
ПАТ "Володарка"	2625,00	2650,00	2262,00
ТДВ "Трембіта"	2055,00	1746,00	1941,00

ДОДАТОК В

**Фактори зовнішнього середовища підприємств легкої промисловості
України**

№	Група факторів	Фактор		Прояв фактору	Заходи підприємства
1	2	3		4	5
1	Економічні	1.1.	Загроза високих темпів інфляції	Обезцінювання накопичень підприємства	Введення фінансових операцій, які зберігають купівельну спроможність коштів
				Труднощі в отриманні довгострокових кредитів	Скорочення капітального виробництва та згортання НДДКР, що можуть принести позитивний результат лише у віддаленому майбутньому
		1.2.	Дефіцит державного бюджету	Скорочення або призупинення дотацій	Лобіювання в органах державного управління
				Несвоєчасна оплата замовлень державними організаціями	Виконання замовлень лише за умови передплати
		1.3.	Спад виробництва	Дефіцит та подорожчання ресурсів	Стимулювання надання послуг з кооперації і поставок за допомогою кредитів постачальникам, суміжникам бартер
		1.4.	Зміна структури державних витрат	Відміна державного замовлення на продукцію	Зняття з виробництва та заміна нового продукції, яка раніше йшла на державне замовлення
		1.5.	Ріст безробіття	Здешевлення робочої сили. Вивільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури підприємства.
	1.6.	Встановлення високих податкових ставок	Відтік коштів з сфери виробництва до бюджету. Скорочення платоспроможного попиту	Знаходження шляхів мінімізації податків	
2	Правові	2.1.	Прийняття нормативних актів, що мають зворотну силу	Необхідність знаходження фінансових ресурсів для покриття знов встановлених відрахувань	Добитися пільг по нарахуванню оподатковуваних сум і по податковим ставкам
		2.2.	Реєстр монополістів	Зростання відрахувань коштів фірм-монополістів до бюджету	Лобіювання, обережна асортиментна політика (надання переваг немонополюним товарам)
		2.3.	Нестабільність законодавства	Часті зміни в Законах, податках, платежах	Систематичне оперативне вивчення законодавства та запровадження нововведень в життя
3	Політичні	3.1.	Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору сфери господарської діяльності	Виявлення нових напрямків діяльності
				Послаблення дисципліни платежів та поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів
		3.2.	Зниження стабільності у суспільстві	Зростання ймовірних соціальних потрясінь	Страховання від політичних ризиків

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5	6
4	Міжнародні	4.1.	Ліберизація зовнішньоекономічних зв'язків	Можливість виходу на зовнішній ринок	Отримання міжнародного сертифікату на продукцію
		4.2.	Міжнародне науково-технічне співробітництво	Обмін новітніми технологіями, програмними продуктами та іншими інноваціями	Укладення угод про наукове співробітництво з іноземними фірмами, що займаються НДДКР в галузі, у якій працює фірма
5	Технологічні	5.1.	НТП у сфері виробництва	Поява нових матеріалів, обладнання технологій	Додаткові вкладення коштів в НОУ-ХАУ та оновлення виробничих потужностей
				Скорочення строків амортизації	Збільшення обсягів амортизації відрахувань
				Підвищення продуктивності праці за рахунок механізації та автоматизації виробничого процесу	Автоматизація та механізація виробничого процесу; заміна ручної праці машинною
		5.2.	НТП у соціальній сфері	Зростання рівня потреб населення	Ефективний маркетинг з метою виявлення незадоволених потреб населення. Покращення умов праці і побуту працівників підприємства
6	Соціально - культурні	6.1.	Зростання мобільності населення	Відтік працівників у т.ч. з тяжких та шкідливих виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація та механізація праці
		6.2.	Зниження рівня культури і освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів. Проблеми освоєння нових технологій	Створення на підприємстві служби соціально-психологічної підтримкою. Підтримка рівня вкладень на професійну підготовку кадрів
7	Природні	7.1.	Зростання вартості енергоносіїв	Періодичне відключення електроенергії в межах району за несплату	Створення автономної підстанції з метою постачання електроенергії на період відключення
		7.2.	Погіршення екологічної ситуації	Стягнення штрафів, накладання обов'язкових виплат за забруднення навколишнього середовища	Бережне ставлення до навколишнього середовища

ДОДАТОК Д

Сильні та слабкі сторони підприємств легкої промисловості України

Сфера діяльності		Сильні сторони		Слабкі сторони	
1		2		3	
1	Організація управління	1.	Конкретне керівництво	1.	Відсутність чіткого поділу праці управлінського персоналу
		2.	Значний досвід	2.	Відсутність чіткої оперативної системи контролю за виконанням рішень
		3.	Організація системи комунікацій		
2	Маркетинг	1.	Визнаний лідер ринку	1.	Ціна на продукцію вища, ніж в конкурентів
		2.	Позитивний імідж	2.	Нестача коштів на вивчення потреб ринку
		3.	Знання споживачів	3.	Нестача коштів на проведення широкомасштабної рекламної кампанії
		4.	Висока якість товарів	4.	Високі витрати для створення позитивного іміджу за кордоном
		5.	Високий рівень сервісного обслуговування		
		6.	Цінова перевага на зовнішньому ринку		
		7.	Ефективні канали розповсюдження продукції		
		8.	Вихід в Інтернет та наявність власної сторінки в Інтернеті		
3	Дослідження і розробки	1.	Великий досвід в розробці нового обладнання та нових товарів	1.	Орієнтація виробництва тільки на поточні потреби
		2.	Наявність матеріальної бази для проведення досліджень та впровадження новинок у виробництво	2.	Нестача коштів для провадження перспективних у майбутньому проектів
		3.	Співробітництво з науково - дослідними організаціями, в т.ч. міжнародними		
4	Технологія і виробництво	1.	Власна технологія, що відповідає світовим стандартам	1.	Широкий асортимент продукції
		2.	Кращі можливості виробництва ніж у конкурентів	2.	Наявність конкурентів з більшими потужностями, але із застарілим обладнанням

Продовження Додатку Д

1		2		3	
		3.	Високі технологічні навички	3.	Не досить висока мобільність виробництва
		4.	Автоматизація виробництва		
		5.	Новітнє обладнання		
		6.	Економія на масштабах виробництва		
		7.	Чутливість до нових розробок		
		8.	Безпека виробництва (за більш як 5 років існування фірми не сталося жодного нещасного випадку, жодної травми.		
		9.	Висока продуктивність виробничої системи.		
		10.	Забезпеченість матеріалами та технікою високої якості		
5	Фінанси	1.	Наявність доходів у ВКВ	1.	Більш високі витрати ніж у конкурентів
		2.	Відсутність довгострокових та короткострокових кредитів банків	2.	Низька прибутковість
				3.	Нестача фінансових ресурсів
				4.	Інфляційне знецінення накопичень
				5.	Зменшення прибутковості
6	Персонал	1.	Високий рівень підготовки кадрів	1.	Не досить ефективна система оплати та стимулювання праці
		2.	Досвід практичної діяльності	2.	Висока плинність кадрів
		3.	Навчання та підвищення кваліфікації		
7	Організаційна культура	1.	Позитивний мікроклімат в колективі	1.	Відсутність власного психолога

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж1

Вхідні дані для аналізу конкурентних переваг ПАТ «Володарка» за методикою BSC

Вхідні дані для аналізу конкурентних переваг підприємства за BSC						
№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка	
			підприємства, b_i	галузі, b_{max}	підприємства (1-5 балів)	галузі (max)
1	2	3	4	5	6	7
Показники фінансової діяльності						
1	Валовий прибуток	тис. грн	8847,00	1709747,50	3	5
2	Чистий прибуток	тис. грн	2345,00	852971,00	2	5
3	Рентабельність активів	%	1,70	0,90	5	5
4	Рентабельність виробництва	%	1,22	0,56	5	5
5	Оборотність активів	рази	1,74	0,78	5	5
6	Оборотність товарно-матеріальних запасів	рази	3,07	0,95	5	5
7	Дебіторська заборгованість	тис. грн	7832,00	256769,30	3	5
8	Кредиторська заборгованість	тис. грн	1073,00	455693,20	5	5
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	один.	0,19	0,23	4	5
10	Коефіцієнт термінової ліквідності	один.	2,50	0,16	5	5
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	один.	3,30	0,52	5	5
12	Коефіцієнт платоспроможності	один.	0,78	1,10	4	5
13	Коефіцієнт автономії	один.	0,78	0,49	5	5
14	Коефіцієнт заборгованості	один.	0,22	0,68	5	5
15	Коефіцієнт мобільності	один.	0,27	0,13	5	5
Показники зовнішнього оточення						
1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	4,79	0,08	5	5

Продовження табл. Ж1

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel											
Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид											
Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили Ячейки Редактирование											
F42 3											
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
15	Коефіцієнт мобільності	один.	0,27	0,13	5	5					
21	Показники зовнішнього оточення										
22	1 Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	4,79	0,08	5	5					
23	2 Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції	%	28,45	24,00	5	5					
24	3 Рівень лояльності споживачів	%	0,76	0,36	5	5					
25	4 Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	бали	0,92	0,50	5	5					
26	5 Показники інтенсивного розподілу	один.	0,90	0,36	5	5					
27	6 Частка рекламаций у загальній кількості заказів	%	0,67	0,40	5	5					
28	7 Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,34	0,65	3	5					
29	8 Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	678	4567	4	5					
30	Показники внутрішніх бізнес-процесів										
31	1 Рівень якості продукції	%	0,89	0,61	5	5					
32	2 Собівартість продукції	тис. грн.	36314,00	1082350,40	4	5					
33	3 Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	24	30	5	5					
34	4 Рівень каналів розподілу продукції	один.	4	4	5	5					
35	5 Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	32456,00	53327,00	5	5					
36	6 Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	5436,00	5689,20	5	5					

Продовження табл. Ж1

Вставка

Буфер обмена

Шрифт

Arial Cyr

10

A

A

X

K

U

Выравнивание

Число

Общий

%

000

+0.00

-0.00

Условное форматирование

Форматировать как таблицу

Стили ячеек

Вставить

Удалить

Формат

Ячейки

Сортировка и фильтр

Найти и выделить

Редактирование

F42

fx

3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
29	8	Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	678	4567	4	5					
30		Показники внутрішніх бізнес-процесів										
31	1	Рівень якості продукції	%	0,89	0,61	5	5					
32	2	Собівартість продукції	тис. грн.	36314,00	1082350,40	4	5					
33	3	Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	24	30	5	5					
34	4	Рівень каналів розподілу продукції	один.	4	4	5	5					
35	5	Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	32456,00	53327,00	5	5					
36	6	Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	5436,00	5689,20	5	5					
37	7	Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік	%	0,67	0,86	4	5					
38		Показники трудових ресурсів										
39	1	Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	%	0,98	0,80	5	5					
40	2	Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	%	0,56	0,36	5	5					
41	3	Середній вік працівників	роки	36	45	5	5					
42	4	Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	%	0,2	0,40	3	5					
43												
44												
45												

Вх_дані

фінансові показники

Зовнішнє оточення

Внутр_бізнес_процеси

Труд_ресурси

Узагальнена

Лист6

Лист7

Готово

98%

Г:\Вариант 2015\Роз...

Microsoft Excel - КП В...

Володарка 2.JPG - Paint

22:39

Таблиця Ж2

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності ПАТ «Володарка» за методикою BSC

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності підприємства за BSC					
Показники фінансової діяльності	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Валовий прибуток, тис. грн	2	3	5	6	10
Чистий прибуток, тис. грн	1	2	5	2	5
Рентабельність активів, %	12	5	5	60	60
Рентабельність виробництва, %	9	5	5	45	45
Оборотність активів	8	5	5	40	40
Оборотність товарно-матеріальних запасів	7	5	5	35	35
Дебіторська заборгованість, тис.	3	3	5	9	15
Кредиторська заборгованість, тис.	10	5	5	50	50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11	4	5	44	55
Коефіцієнт термінової ліквідності	13	5	5	65	65
Коефіцієнт загальної ліквідності	6	5	5	30	30

Готово

Продовження табл. Ж 2

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
11	Оборотність товарно-матеріальних запасів	7	5	5	35	35								
12	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3	3	5	9	15								
13	Кредиторська заборгованість, тис. грн.	10	5	5	50	50								
14	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	11	4	5	44	55								
15	Коефіцієнт термінової ліквідності	13	5	5	65	65								
16	Коефіцієнт загальної ліквідності	6	5	5	30	30								
17	Коефіцієнт платоспроможності	14	4	5	56	70								
18	Коефіцієнт автономії	4	5	5	20	20								
19	Коефіцієнт заборгованості	5	5	5	25	25								
20	Коефіцієнт мобільності	15	5	5	75	75								
21	Загальна оцінка	x	x	x	562	600								
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														

Готово

Г:\Вариант 2015\Роз... Microsoft Excel - КП В... Володарка 4.JPG - Paint

22:40

Таблиця Ж 3

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення ПАТ «Володарка» за методикою BSC

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення підприємства за BSC					
Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритет у показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показника
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	5	5	5	25	25
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	4	5	5	20	20
Рівень лояльності	3	5	5	15	15
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	2	5	5	10	10
Показники інтенсивного розподілу	6	5	5	30	30
Частка рекламаций у загальній кількості замовів	7	5	5	35	35
Ефективність заходів по просуванню продукції	8	3	5	24	40
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	4	5	4	5
Загальна оцінка	x	x	x	163	180

Готово

Таблиця Ж 4

Алгоритм розрахунку внутрішніх бізнес-процесів ПАТ «Володарка» за BSC

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників внутрішніх бізнес-процесів підприємства за BSC					
Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямку, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень якості продукції	1	5	5	5	5
Собівартість продукції, тис. грн	7	4	5	28	35
Час обробки й виконання замовлення, днів	6	5	5	30	30
Рівень каналів розподілу продукції	2	5	5	10	10
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	3	5	5	15	15
Витрати на сервісне обслуговування, частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	5	5	5	25	25
	4	4	5	16	20
Загальна оцінка	x	x	x	129	140

Готово

Таблиця Ж 5

Алгоритм аналізу показників трудових ресурсів ПАТ «Володарка» за BSC

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників трудових ресурсів підприємства за BSC					
Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	3	5	5	15	15
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	2	5	5	10	10
Середній вік працівників	1	5	5	5	5
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	4	3	5	12	20
Загальна оцінка	x	x	x	42	50

Готово

Г:\Вариант 2015\Поз... Microsoft Excel - КП В... Володарка 7.JPG - Paint 22:41

Таблиця Ж 6

Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг в галузі для ПАТ «Володарка» за BSC

КП Володарка.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг підприємства в галузі за BSC												
2													
3													
4	Показники за напрямом діяльності	Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямом, бали	Ступінь досягнення КП за напрямом діяльності	Загальний індекс КП підприємства в галузі								
5	1	2	3	4	5								
6	Фінансова діяльність	562	600	0,94	x								
7	Зовнішнє середовище	163	180	0,91	x								
8	Внутрішні бізнес-процеси	129	140	0,92	x								
9	Трудові ресурси	42	50	0,84	x								
10	Індекс КП підприємства у галузі	896	970	X	0,92								
11													
12													
13													
14													
15													
16													

Готово

EN 22:41

Таблиця Ж 7

Вихідні дані для аналізу конкурентних переваг ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Вихідні дані для аналізу конкурентних переваг підприємства за BSC						
№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка	
			підприємства, b_i	галузі, b_{max}	підприємства (1-5 балів)	галузі (max)
1	2	3	4	5	6	7
Показники фінансової діяльності						
1	Валовий прибуток	тис. грн	1045	1709747,50	1	5
2	Чистий прибуток	тис. грн	1214	852971,00	1	5
3	Рентабельність активів	%	1,04	0,90	5	5
4	Рентабельність виробництва	%	1,32	0,56	5	5
5	Оборотність активів	рази	1,04	0,78	5	5
6	Оборотність товарно-матеріальних запасів	рази	1,04	0,95	5	5
7	Дебіторська заборгованість	тис. грн	521,00	256769,30	5	5
8	Кредиторська заборгованість	тис. грн	585,00	455693,20	5	5
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	один.	0,01	0,23	1	5
10	Коефіцієнт термінової ліквідності	один.	0,22	0,16	2	5
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	один.	0,48	0,52	4	5
12	Коефіцієнт платоспроможності	один.	0,07	1,10	1	5
13	Коефіцієнт автономії	один.	0,07	0,49	1	5
14	Коефіцієнт заборгованості	один.	0,82	0,68	1	5
15	Коефіцієнт мобільності	один.	0,15	0,13	5	5
Показники зовнішнього оточення						
1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	1,6	0,08	5	5

Вх_данні / фінансові показники / Зовнішнє оточення / Внутр_бізнес_процеси / Труд_ресурси / Узагальнена / Лист6 / Лист7

Продовження табл. Ж 7

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Буфер обмена Шрифт Arial Cyr 10 Выравнивание Число Общий Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили Ячейки Вставить Удалить Формат Сортировка Найти и фильтр Редактирование

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
19	14	Коефіцієнт заборгованості	один.	0,82	0,68	1	5					
20	15	Коефіцієнт мобільності	один.	0,15	0,13	5	5					
21		Показники зовнішнього оточення										
22	1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	1,6	0,08	5	5					
23	2	Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції	%	4,17	24,00	2	5					
24	3	Рівень лояльності споживачів	%	0,56	0,36	5	5					
25	4	Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	бали	0,87	0,50	5	5					
26	5	Показники інтенсивного розподілу	один.	0,6	0,36	5	5					
27	6	Частка рекламаций у загальній кількості заказів	%	0,45	0,40	5	5					
28	7	Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,11	0,65	2	5					
29	8	Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	432	4567	2	5					
30		Показники внутрішніх бізнес-процесів										
31	1	Рівень якості продукції	%	0,78	0,61	5	5					
32	2	Собівартість продукції	тис. грн.	5388,00	1082350,40	3	5					
33	3	Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	30	30	5	5					
34	4	Рівень каналів розподілу продукції	один.	2	4	3	5					
35	5	Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	2563,2	53327,00	3	5					

Вх_данні / фінансові показники / Зовнішнє оточення / Внутр_бізнес_процеси / Труд_ресурси / Узагальнена / Лист6 / Лист7

Готово 101%

G:\Вариант 2015\Поз... Кремтекс 7.JPG - Paint Microsoft Excel - КП К...

22:47

Продовження табл. Ж 7

КП Крентекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel												
Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид												
<div> <div>Вставить</div> <div>Буфер обмена</div> <div>Шрифт</div> <div>Выравнивание</div> <div>Число</div> <div>Общий</div> <div>Условное форматирование</div> <div>Форматировать как таблицу</div> <div>Стили ячеек</div> <div>Вставить</div> <div>Удалить</div> <div>Формат</div> <div>Ячейки</div> <div>Сортировка и фильтр</div> <div>Найти и выделить</div> <div>Редактирование</div> </div>												
F42 fx 3												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
28	7	Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,11	0,65	2	5					
29	8	Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	432	4567	2	5					
30	Показники внутрішніх бізнес-процесів											
31	1	Рівень якості продукції	%	0,78	0,61	5	5					
32	2	Собівартість продукції	тис. грн.	5388,00	1082350,40	3	5					
33	3	Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	30	30	5	5					
34	4	Рівень каналів розподілу продукції	один.	2	4	3	5					
35	5	Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	2563,2	53327,00	3	5					
36	6	Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	324,00	5689,20	1	5					
37	7	Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік	%	0,87	0,86	5	5					
38	Показники трудових ресурсів											
39	1	Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	%	0,79	0,80	5	5					
40	2	Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	%	0,24	0,36	4	5					
41	3	Середній вік працівників	роки	45	45	5	5					
42	4	Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	%	0,21	0,40	3	5					

Вх_данні фінансові показники Зовнішнє оточення Внутр_бізнес_процеси Труд_ресурси Узагальнене Лист6 Лист7

Готово 101%

Таблиця Ж 8

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

Таблиця Ж 8

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

Продовження табл. Ж 8

КП Крентекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили Ячейки

Вставить Удалить Формат Вставить Удалить Формат

Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили

Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

B19 fx 4

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
8	Рентабельність активів, %	12	5	5	60	60									
9	Рентабельність виробництва, %	11	5	5	55	55									
10	Оборотність активів	13	5	5	65	65									
11	Оборотність товарно-матеріальних запасів	14	5	5	70	70									
12	Дебіторська заборгованість, тис.	10	5	5	50	50									
13	Кредиторська заборгованість, тис. грн	9	5	5	45	45									
14	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1	1	5	1	5									
15	Коефіцієнт термінової ліквідності	8	2	5	16	40									
16	Коефіцієнт загальної ліквідності	7	4	5	28	35									
17	Коефіцієнт платоспроможності	2	1	5	2	10									
18	Коефіцієнт автономії	3	1	5	3	15									
19	Коефіцієнт заборгованості	4	1	5	4	20									
20	Коефіцієнт мобільності	15	5	5	75	75									
21	Загальна оцінка	x	x	x	485	600									
22															
23															

Готово

Г:\Вариант 2015\Поз... Крентекс 4.JPG - Paint Microsoft Excel - КП К...

95%

22:48

Таблиця Ж 9

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Буфер обмена Шрифт Arial Cyr 11 Выравнивание Число Общй Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили Ячейки Вставить Удалить Формат Сортировка Найти и выделить

А1 Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення підприємства за BSC

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення підприємства за BSC					
Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритету показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	4	5	5	20	20
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	2	2	5	4	10
Рівень лояльності	5	5	5	25	25
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	6	5	5	30	30
Показники інтенсивного розподілу	7	5	5	35	35
Частка рекламаций у загальній кількості замовів	3	5	5	15	15
Ефективність заходів по просуванню продукції	8	2	5	16	40
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	2	5	2	5
Загальна оцінка	x	x	x	147	180

Готово 71% 22:48

Таблиця Ж 10

Алгоритм розрахунку внутрішніх бізнес-процесів ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка підприємства (1-5 балів)	Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
1	2	3	4	5(2x3)
Рівень якості продукції	3	5	5	15
Собівартість продукції, тис. грн	4	3	5	12
Час обробки й виконання замовлення, днів	6	5	5	30
Рівень каналів розподілу продукції	1	3	5	3
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	2	3	5	6
Витрати на сервісне обслуговування	7	1	5	7
Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	5	5	5	25
Загальна оцінка	x	x	x	98

Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали: 6(2x4)

Готово

Таблиця Ж 11

Алгоритм аналізу показників трудових ресурсів ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, аі	Рівень оцінки показника, аі (1-5 балів)	Рівень оцінки показника, аі (1-5 балів)	Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	1	5	5	5	5
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	3	4	5	12	15
Середній вік працівників	2	5	5	10	10
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	4	3	5	12	20
Загальна оцінка	X	X	X	39	50

Проставляється вручну

Ячейка B3, автор примечания: Windows

Г:\Вариант 2015\Поз... Крентекс 7.JPG - Paint Microsoft Excel - КП К...

96% 22:49

Таблиця Ж 12

Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг в галузі для ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс» за BSC

КП Кремтекс.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1													
2													
3	Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг підприємства в галузі за BSC												
4	Показники за напрямом діяльності	Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямку, бали	Ступінь досягнення КП за напрямом діяльності	Загальний індекс КП підприємства в галузі								
5	1	2	3	4	5								
6	Фінансова діяльність	485	600	0,81	x								
7	Зовнішнє середовище	147	180	0,82	x								
8	Внутрішні бізнес-процеси	98	140	0,70	x								
9	Трудові ресурси	39	50	0,78	x								
10	Індекс КП підприємства у галузі	769	970	X	0,79								
11													
12													
13													
14													
15													
16													

Готово

Г:\Вариант 2015\Поз... Крентекс 8.JPG - Paint Microsoft Excel - КП К...

22:49

Таблиця Ж 13

Вихідні дані для аналізу конкурентних переваг ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

Вихідні дані для аналізу конкурентних переваг підприємства за BSC						
№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Усереднене значення показників		Рівень досягнення КП, бальна оцінка	
			підприємства, b_i	галузі, b_{max}	підприємств а (1-5 балів)	галузі (max)
1	2	3	4	5	6	7
Показники фінансової діяльності						
1	Валовий прибуток	тис. грн	4063,00	1709747,50	2	5
2	Чистий прибуток	тис. грн	2695,00	852971,00	3	5
3	Рентабельність активів	%	0,49	0,90	3	5
4	Рентабельність виробництва	%	0,99	0,56	5	5
5	Оборотність активів	рази	0,43	0,78	3	5
6	Оборотність товарно-матеріальних запасів	рази	1,46	0,95	5	5
7	Дебіторська заборгованість	тис. грн	56216,00	256769,30	3	5
8	Кредиторська заборгованість	тис. грн	26432,00	455693,20	2	5
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	один.	0,80	0,23	5	5
10	Коефіцієнт термінової ліквідності	один.	1,60	0,16	5	5
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	один.	1,78	0,52	5	5
12	Коефіцієнт платоспроможності	один.	1,02	1,10	5	5
13	Коефіцієнт автономії	один.	0,26	0,49	3	5
14	Коефіцієнт заборгованості	один.	0,73	0,68	5	5
15	Коефіцієнт мобільності	один.	0,20	0,13	5	5
Показники зовнішнього оточення						
1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	43,41	0,08	5	5

Продовження табл. Ж 13

КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel												
Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид												
Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили Ячейки Редактирование												
F43 fx												
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
21		Показники зовнішнього оточення										
22	1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	43,41	0,08	5	5					
23	2	Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції	%	28,55	24,00	5	5					
24	3	Рівень лояльності споживачів	%	0,38	0,36	5	5					
25	4	Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	бали	0,85	0,50	5	5					
26	5	Показники інтенсивного розподілу	один.	0,70	0,36	5	5					
27	6	Частка рекламаций у загальній кількості заказів	%	0,13	0,40	2	5					
28	7	Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,30	0,65	3	5					
29	8	Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	980	4567	2	5					
30		Показники внутрішніх бізнес-процесів										
31	1	Рівень якості продукції	%	0,87	0,61	5	5					
32	2	Собівартість продукції	тис. грн.	21779,00	1082350,4	4	5					
33	3	Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	25	30	5	5					
34	4	Рівень каналів розподілу продукції	один.	1	4	3	5					
35	5	Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	12890,00	53327,0	2	5					
36	6	Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	456,00	5689,2	1	5					
	7	Частка оновленого асортименту в	%	0,78	0,86	4	5					

Продовження табл. Ж 13

The screenshot displays the Microsoft Excel 2010 interface in Russian. The title bar indicates the file is 'КП Роза.xls' in compatibility mode. The ribbon shows the 'Главная' (Home) tab with various formatting options. The spreadsheet content is in Ukrainian and includes the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
36	6	Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	456,00	5689,2	1	5					
37	7	Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік	%	0,78	0,86	4	5					
38		Показники трудових ресурсів										
39	1	Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	%	0,98	0,8	5	5					
40	2	Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	%	0,8	0,36	5	5					
41	3	Середній вік працівників	роки	40	45	5	5					
42	4	Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	%	0,37	0,4	5	5					
43												
44												
45												
46												
47												
48												
49												
50												
51												
52												
53												
54												
55												
56												
57												
58												

The bottom status bar shows the active sheet is 'Лист6' and the zoom level is 98%.

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

The screenshot displays the Microsoft Excel interface with a spreadsheet titled "КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel". The ribbon shows various tabs like Главная, Вставка, Разметка страницы, etc. The active sheet is "Лист7".

Алгоритм аналізу показників фінансової діяльності підприємства за BSC					
Показники фінансової діяльності	Рівень пріоритету показника, a_i	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Валовий прибуток, тис. грн.	3	2	5	6	15
Чистий прибуток, тис. грн.	4	3	5	12	20
Рентабельність активів, %	5	3	5	15	25
Рентабельність виробництва, %	6	5	5	30	30
Оборотність активів	8	3	5	24	40
Оборотність товарно-матеріальних запасів	9	5	5	45	45
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	2	3	5	6	10
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	1	2	5	2	5
Коефіцієнт абсолютної					

Продовження табл. Ж 14

КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Вставить Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Условное форматирование Стили Форматировать как таблицу Стили ячеек Вставить Удалить Формат Сортировка и фильтр Найти и выделить Редактирование

C7 =Вх_данны!F7

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
13	Кредиторська заборгованість, тис. грн	1	2	5	2	5								
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	7	5	5	35	35								
5	Коефіцієнт термінової ліквідності	10	5	5	50	50								
6	Коефіцієнт загальної ліквідності	11	5	5	55	55								
7	Коефіцієнт платоспроможності	12	5	5	60	60								
8	Коефіцієнт автономії	13	3	5	39	65								
19	Коефіцієнт заборгованості	15	5	5	75	75								
20	Коефіцієнт мобільності	14	5	5	70	70								
21	Загальна оцінка	x	x	x	524	600								
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														

Готово

Вх_данні фінансові показники Зовнішнє оточення Внутр_бізнес_процеси Труд_ресурси Узгальнена Лист6 Лист7

100%

UK << 16:29

Таблиця Ж 15

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Буфер обмена Вставить Шрифт Arial Cyr 11 Выравнивание Число Общий Условное форматирование Форматировать как таблицу Стили Ячейки Вставить Удалить Формат Сортировка Найти и выделить

C8 fx =Вх_данні!F24

Алгоритм аналізу показників зовнішнього оточення підприємства за BSC					
Показники зовнішнього оточення	Рівень пріоритет у показника, аі	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показник
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції, %	5	5	5	25	25
Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції, %	7	5	5	35	35
Рівень лояльності	8	5	5	40	40
Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	6	5	5	30	30
Показники інтенсивного розподілу	4	5	5	20	20
Частка рекламаций у загальній кількості замовлень	3	2	5	6	15
Ефективність заходів по просуванню продукції	2	3	5	6	10
Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників, осіб	1	2	5	2	5
Загальна оцінка	x	x	x	164	180

Вх_данні фінансові показники Зовнішнє оточення Внутр_бізнес_процеси Труд_ресурси Узгальнена Лист6 Лист7

Готово 68% UK 16:30

Таблиця Ж 16

Алгоритм розрахунку внутрішніх бізнес-процесів ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників внутрішніх бізнес-процесів підприємства за BSC					
Показники внутрішніх бізнес-процесів	Рівень пріоритету показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка підприємства (1-5 балів)	Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напряму, бали	
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень якості продукції	6	5	5	30	30
Собівартість продукції, тис. грн	2	4	5	8	10
Час обробки й виконання замовлення, днів	7	5	5	35	35
Рівень каналів розподілу продукції	1	3	5	3	5
Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	5	2	5	10	25
Витрати на сервісне обслуговування, частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік, %	3	1	5	3	15
	4	4	5	16	20
Загальна оцінка	x	x	x	105	140

Готово

Г:\Вариант 2015\Роз... p.3.2.doc [Режим огр... додатки до 3.2.doc [...] Microsoft Excel - КП Р...

EN 23:38

Таблиця Ж 17

Алгоритм аналізу показників трудових ресурсів ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel

Алгоритм аналізу показників трудових ресурсів підприємства за BSC					
Показники трудових ресурсів	Рівень пріоритету показника, ai	Рівень досягнення КП, бальна оцінка		Зважена оцінка КП підприємства, бали	Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками
		підприємства (1-5 балів)	галузі (max)		
1	2	3	4	5(2x3)	6(2x4)
Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	4	5	5	20	20
Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	3	5	5	15	15
Середній вік працівників	2	5	5	10	10
Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	1	5	5	5	5
Загальна оцінка	x	x	x	50	50

Готово

Г:\Вариант 2015\Pos... p.3.2.doc [Режим огр... додатки до 3.2.doc [...] Microsoft Excel - КП Р... поза 7.JPG - Paint

EN << 23:38

Таблица Ж 18

Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг в галузі для ЗАТ «Трикотажна фабрика «Роза» за BSC

The screenshot displays the Microsoft Excel interface with the following elements:

- Title Bar:** КП Роза.xls [Режим совместимости] - Microsoft Excel
- Ribbon:** Главная (Home) tab is active, showing Font, Alignment, Number, Styles, Cells, and Editing groups.
- Formula Bar:** G10
- Worksheet Grid:**
 - Row 1:** Contains the title "Алгоритм узагальненого визначення індексу конкурентних переваг підприємства в галузі за BSC".
 - Row 2:** Contains column headers: "Показники за напрямом діяльності", "Зважена оцінка КП підприємства, бали", "Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямом, бали", "Ступінь досягнення КП за напрямом діяльності", and "Загальний індекс КП підприємства в галузі".
 - Row 3:** Contains numerical identifiers: 1, 2, 3, 4, 5.
 - Row 4:** "Фінансова діяльність" | 524 | 600 | 0,87 | x
 - Row 5:** "Зовнішнє середовище" | 164 | 180 | 0,91 | x
 - Row 6:** "Внутрішні бізнес-процеси" | 105 | 140 | 0,75 | x
 - Row 7:** "Трудові ресурси" | 50 | 50 | 1,00 | x
 - Row 8:** "Індекс КП підприємства у галузі" | 843 | 970 | X | 0,87
- Taskbar:** Shows several open applications including "Готово", "Вх_данні", "фінансові показники", "Зовнішнє оточення", "Внутр_бізнес_процеси", "Труд_ресурси", "Узагальнена", "Лист6", "Лист7", and various file explorers and editors.

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

Зведені вихідні дані для аналізу конкурентних переваг підприємств галузі за BSC

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Усереднене значення показників				Рівень досягнення КП, бальна оцінка (1-5 балів)			
			ПАТ «Володарка», b_i	ПАТ «Кременчуцька виробничо- торгівельна фірма «Кремтекс», b_i	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза», b_i	галузі, b_{max}	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо- торгівельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза»	галузі (max)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<i>Показники фінансової діяльності</i>										
1	Валовий прибуток	тис. грн.	8847,00	1045,00	4063,00	1709747,50	3	1	2	5
2	Чистий прибуток	тис. грн.	2345,00	1214,00	2695,00	852971,00	2	1	3	5
3	Рентабельність активів	%	1,70	1,04	0,49	0,90	5	5	3	5
4	Рентабельність виробництва	%	1,22	1,32	0,99	0,56	5	5	5	5
5	Оборотність активів	рази	1,74	1,04	0,43	0,78	5	5	3	5
6	Оборотність товарно-матеріальних запасів	рази	3,07	1,04	1,46	0,95	5	5	5	5

Продовження табл. 3 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7	Дебіторська заборгованість	тис. грн.	7832,00	521,00	56216,0 0	256769,30	3	5	3	5
8	Кредиторська заборгованість	тис. грн.	1073,00	585,00	26432,0 0	455693,20	5	5	2	5
9	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	един.	0,19	0,01	0,80	0,23	4	1	5	5
10	Коефіцієнт термінової ліквідності	един.	2,50	0,22	1,60	0,16	5	2	5	5
11	Коефіцієнт загальної ліквідності	един.	3,30	0,48	1,78	0,52	5	4	5	5
12	Коефіцієнт платоспроможності	един.	0,78	0, 07	1,02	1,10	4	1	5	5
13	Коефіцієнт автономії	един.	0,78	0,07	0,26	0,49	5	1	3	5
14	Коефіцієнт заборгованості	един.	0,22	0,82	0,73	0,68	5	1	5	5
15	Коефіцієнт мобільності	един.	0,27	0,15	0,20	0,13	5	5	5	5
<i>Показники зовнішнього оточення</i>										
1	Ринкова частка підприємства по кількості реалізованої продукції	%	4,79	1,6	43,41	0,08	5	5	5	5
2	Ринкова частка підприємства по вартості реалізованої продукції	%	28,45	4,17	28,55	24,00	5	2	5	5
3	Рівень лояльності споживачів	%	0,76	0,56	0,38	0,36	5	5	5	5
4	Оцінка клієнтами співвідношення "ціна-якість" продукції	бали	0,92	0,87	0,85	0,50	5	5	5	5
5	Показники інтенсивного розподілу	един.	0,90	0,6	0,70	0,36	5	5	5	5

Продовження табл. 3 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Частка рекламаций у загальній кількості заказів	%	0,67	0,45	0,13	0,40	5	5	2	5
7	Ефективність заходів по просуванню продукції	%	0,34	0,11	0,30	0,65	3	2	3	5
8	Кількість нових клієнтів (роздрібних) посередників	осіб	678	432	980	4567	4	2	2	5
<i>Показники внутрішніх бізнес-процесів</i>										
1	Рівень якості продукції	%	0,89	0,78	0,87	0,61	5	5	5	5
2	Собівартість продукції	тис. грн.	36314,00	5388,00	21779,0 0	1082350,40	4	3	4	5
3	Час обробки й виконання замовлення, днів	дні	24	30	25	30	5	5	5	5
4	Рівень каналів розподілу продукції	один.	4	2	1	4	5	3	3	5
5	Витрати на інноваційні технології й процеси, тис. грн	тис. грн.	32456,00	2563,2	12890,0 0	53327,00	5	3	2	5
6	Витрати на сервісне обслуговування, тис. грн	тис. грн.	5436,00	324,00	456,00	5689,20	5	1	1	5
7	Частка оновленого асортименту в обсягах реалізації за рік	%	0,67	0,87	0,78	0,86	4	5	4	5
<i>Показники трудових ресурсів</i>										
1	Рівень кваліфікованих фахівців у загальній кількості працівників	%	0,98	0,79	0,98	0,80	5	5	5	5
2	Рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу	%	0,56	0,24	0,8	0,36	5	4	5	5
3	Середній вік працівників	роки	36	45	40	45	5	5	5	5
4	Рівень фонду соціальних виплат у загальному фонді заробітної плати	%	0,2	0,21	0,37	0,40	3	3	5	5

ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ПОЛТАВСЬКА ФІРМА «ВОРСКЛА»

Україна, м. Полтава
вул. Жовтнева, 72
36014

тел.: +38 0532 502-998
факс: +38 0532 518-380
e-mail: vorskla-moda@email.ua



10.08.15 № 01/288

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Іваннікової Марини Миколаївни
на тему: «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства»

Представлені у дисертації Іваннікової М.М. методичні підходи щодо застосування організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості знайшли впровадження у діяльності ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла». З позицій практичного застосування особливо важливими та актуальними серед них вважаємо наступні:

- алгоритм структуризації та динамічного ранжування за ефективністю економічних зв'язків підприємств з урахуванням ринкових умов та сформованих моделей споживчої поведінки;
- інтеграція зусиль і бізнес-процесів суб'єктів господарювання на різних етапах формування унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам, що дозволяє повністю та ефективно реалізувати холістичні принципи у брендингу.

Наведені підходи знайшли своє відображення у формуванні процесів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та формуванням ефективної системи обслуговування споживачів.

Заступник директора



В.В. Шкурко

р/р 26005244378
ПАТ АБ Укргазбанк
МФО 320478 ЄДРПОУ 00309708
ІПН 003097016011

р/р 26005054610736
Полтавське ГРУ ПАТ КБ «Приват Банк»
МФО 331401 ЄДРПОУ 00309708
ІПН 003097016011



Кооперація: взаємодопомога, демократія та мир!

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3

р/р 26004060473065 в Полтавському головному регіональному Управлінні ПАТ КБ «Приватбанк» м. Полтава, МФО 331401, код 01597997
тел. (0532) 50-91-70, факс (0532) 50-02-22, e-mail: sap@ucsu.org.ua

№ 45-15/81 від «15» 09 2015 р.
на № _____

«Затверджую»

Перший проректор
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
доктор економічних наук,
професор, академік Академії
економічних наук



М.Є.Рогоза

«15» 09 2015р.

«Затверджую»

Проректор з наукової роботи
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
доктор технічних наук,
доцент

С.В. Гаркуша

«15» 09 2015р.

ДОВІДКА

про використання у навчальному процесі наукових результатів
дисертаційної роботи Іваннікової Марини Миколаївни
на тему «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства»

Видана Іванніковій Марині Миколаївні про те, що результати її дисертаційної роботи, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, на тему «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства», а саме застосування методичних підходів до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств, методичні засади розробки ефективного позиціонування та підвищення результативності маркетингових стратегій, інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників ефективності і успіху бізнесу використовуються в навчальному процесі при підготовці фахівців з маркетингу ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетинг промислового підприємства», «Маркетинговий аудит», «Стратегічний маркетинг» та «Маркетинговий менеджмент».

Декан факультету товарознавства,
торгівлі та маркетингу
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
кандидат економічних наук, професор

Н.М.Тягунова



КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
КОМУНАЛЬНА НАУКОВО-ДОСЛІДНА УСТАНОВА
“НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ МІСТА”

вул. Героїв Севастополя, 37-А, Київ 03061, тел. (044) 202-14-01, факс: (044) 202-14-08
E-mail: info@ndirom.org Код ЄДРПОУ 33643377

18.09.2015 № 190-393/1
На № _____ від _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Іваннікової Марини Миколаївни

На тему:

«Маркетинг у формування конкурентних переваг підприємства»

В наукових дослідженнях Комунальної науково-дослідної установи «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста», спрямованих, зокрема на розробку Стратегії розвитку Києва до 2025 р. (стратегічна ініціатива «Зроблено в Києві», сектор «Економічний розвиток, приватне підприємництво та інвестиції»), були використані результати наукового дослідження Іваннікової Марини Миколаївни, в частині прикладних рекомендацій щодо проведення бенчмаркінгового аналізу конкурентних переваг й ключових факторів успіху відповідно до мережових моделей розвитку підприємницьких екосистем у легкій промисловості.

Дисертаційне дослідження Іваннікової Марини Миколаївни на тему «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства» містить нові оригінальні положення та обґрунтовані результати, що є корисним для практичної діяльності інституту.

к.е.н., заступник директора

КНДУ «Науково-дослідний інститут
соціально-економічного розвитку міста»



І. Петренко

« 8 » жовтня 2015 р. № 3-177

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації
на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Іваннікової Марини Миколаївни
на тему: «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства»

Даною довідкою підтверджуємо, що принципи висновки, викладені Іванніковою М.М. у дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук є актуальними та можуть бути використані підприємствами легкої промисловості України з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та ефективного позиціонування на ринку товарів.

Серед них практичне значення мають рекомендації стосовно:

- формування процедури інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників ефективності і успіху бізнесу;
- підвищення результативності моделей прогнозування ймовірності і наслідків нелінійних інновацій;
- формування прогресивних висококонкурентних кластерів та інших систем маркетингового партнерства.

Таким чином, дисертаційна робота Іваннікової Марини Миколаївни «Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства» є актуальною, а її результати мають практичну цінність для забезпечення ефективної системи управління підприємствами легкої промисловості України, застосування інформаційно-аналітичного інструментарію щодо прийняття управлінських рішень. Це, у свою чергу, виступає вагомим засобом підвищення конкурентоспроможності таких підприємств у ринкових умовах.

Президент-голова правління



В.А.Ізовіт